بيترج. دين



القيادة للجميع

كيف تطبق المهارات السبع الأساسية لتصبح قائداً ومحفزاً ومؤثراً

نقله إلى العربية
وليد شحادة

بيترج. دين
القيادة للجميع
كيف تطبق المهارات السبع الأساسية لتصبح قائداً ومحفزاً ومؤثراً
مكتبة العبيكان

القيادة للجميع

كيف تطبق المهارات السبع الأساسية
لتصبح قائداً ومحفزاً ومؤثراً

القيادة للجميع

كيف تطبق المهارات السبع الأساسية لتصبح قائداً ومحفزاً ومؤثراً

تأليف

بيتر ج. دين

نقله إلى العربية

وليد شحادة



Original Title:
Leadership For Everyone
by:
Peter J. Dean, ph. D.

ISBN 0 - 07 - 145340 - 7

المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 62807 الرياض 11595

Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O. Box 62807, Riyadh 11595, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1428هـ - 2007م

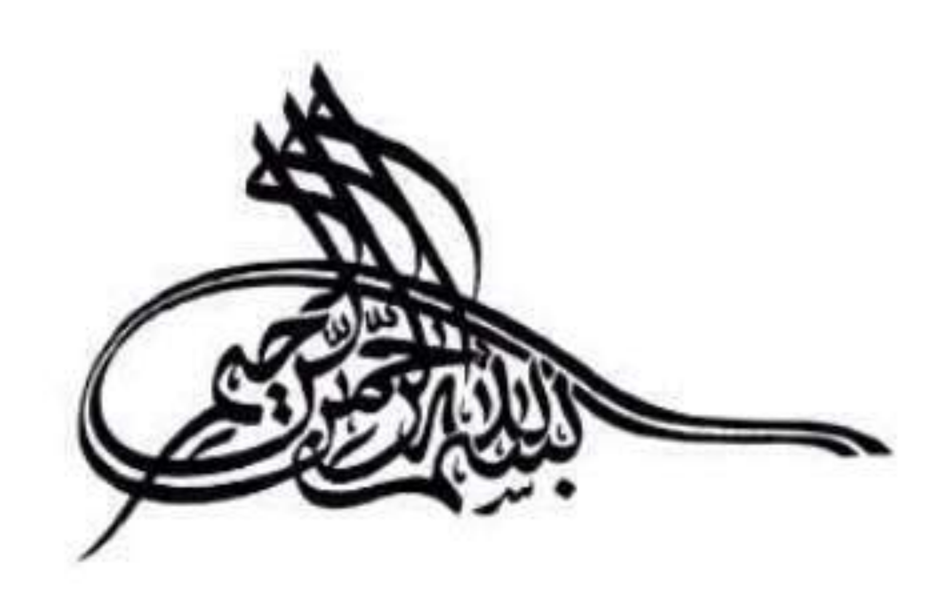
ISBN 8 - 089- 54 - 9960

ح مكتبة العبيكان، 1427هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

دين، بيتر
القيادة للجميع. / بيتر دين؛ وليد شحاته. - الرياض 1428هـ
252 ص؛ 14× 21 سم
ردمك: 8 - 089 - 54 - 9960
1 ـ القيادة 2 ـ القيادة الإدارية
أ. شحادة، وليد (مترجم) ب. العنوان
ديوي: 350.0074 1428 / 4860

رقم الإيداع: 1428 / 4860
ردمك: 8 - 089 - 54 - 9960





إهداء

إلى

- إيزابيل هيلين دين



- مولي ديكنسون شبرد





الموضوع	الصفحة



توطئة

إن تنمية المهارة القيادية أمر جوهري لنمو وإنتاجية المرء في حياته الخاصة والمهنية. ولكي ينجح الإنسان في حياته وعمله يجب أن تكون الجهود المبذولة في هذه التنمية خياراً واعياً يتخذه المرء وإن رغب يمكن لهذا الخيار أن يتخذ شكلين وأن يحدث يومياً.

أولاً، يستطيع المرء أن يقارب القيادة باعتبارها مادة درسية: أي من خلال قراءة ما صدر من بحوث، ودراسة النماذج القيادية الراهنة، وتطبيق المعايير النموذجية التي تعد أسس القيادة الفاعلة. وبمقدور المرء أن يقيّم ما تعلمه الآخرون عن القيادة ليكوّن لديه فهماً أوسع. توجد وفرة غزيرة من المواد التي يستطيع المرء الحصول عليها للدراسة إذا كان مشتركاً في إحدى المكتبات العامة أو عبر الإنترنت أو في محل لبيع الكتب قريب منه. والمقاربة الفكرية تزيد من فهم المرء لكيفية تطور النماذج القيادية وتحسن قدراته على رؤية التفاصيل الدقيقة للقيادة الأصيلة. وقد استخدمت هذه المقاربة شخصياً ومهنياً.

أما الطريقة الثانية فهي شخصية: أي أن يجري المرء تقييماً حقيقياً لخبرته وتجربته الخاصة في عمله وفي حياته الخاصة ليتمكن من بناء وتعزيز مهاراته القيادية الذاتية. وكثيراً ما كنت شخصياً أتبع هذا الأسلوب وأحاول تطبيق معرفتي للقيادة في العديد من المناصب التي تسلمتها بما في ذلك تلك المدة التي قضيتها في منصبي مشرفاً على عمليات الاستخبارات العسكرية

في ميونيخ بألمانيا، وكذلك عندما كنت "القائد الوطني" في مركزين تعليميين في الباكستان، وهما مركزان للتعليم لا يعملان بغاية الربح. وكانت عبارة "تنمية القيادة" جزءاً من لقبي الوظيفي حيث كنت "مشرفاً على تنمية القيادة بقسم علوم الطيران" التابع لشركة روكويل انترناشيونال-Rockwell Inter national, Inc الكائنة في مدينة سيدار رابيدز Cedar Rapids بولاية أيوا Iowa.

لكن في هذه الفرص التي أتيحت لي لتطبيق ما أعرفه عن القيادة كان الإخفاق نصيبي أكثر من النجاح. فكانت المعلومات الراجعة التي تصلني في بعض الأحيان حول قدرتي القيادية غير مشجعة. حين يعطى المرء مسؤولية القيادة في تفاعله مع الآخرين ينتظر الآخرون منه أن يكون قائداً حقيقياً. وإن لم تتواصل مع الآخرين بصفتك شخصاً متواضعاً فعلاً، فإن المعلومات الراجعة التي تأتيك ممن تقودهم سوف توجهك باتجاه التواضع. عندئذ تصبح المقاربة المتواضعة وأهمية تنمية الشخصية في بؤرة اهتمامك الهادف إلى تحسين قدراتك القيادية. تخيل أنك تنتظر من كل من تتعامل معهم أن يعملوا معاً بانسجام دون تردد، دون توجيه ودونما مشاكل. عندئذ ينبغي أن تكون مقاربة تعويم القيادة بين مجموعة العمل من خلال موقف منضبط ومنظم كما لو أنه ليس لامريء ضعيف جبان.

يدور موضوع هذا الكتاب حول القيادة اليومية حيث يجد الأفراد الوسائل ليكونوا مؤثرين في الآخرين ومعلمين لهم ومدربين

بصرف النظر عن الموقع أو المنصب، يوسعون دائرة نفوذهم كلما صقلوا قدراتهم القيادية. عندما بدأت بدراسة مهارات القيادة اليومية، كنت أظن أني أعرف كيف أقود الآخرين لأنني تقدمت بأطروحتي لنيل شهادة الدكتوراه حول هذا الموضوع وكنت على قناعة بأنني أعرف كل شيء يلزمني. لكنني بعد جهد غير قليل أدركت أن المقاربة الفكرية البحتة لم تكن كافية لإعدادي لهذا الأمر كما كنت آمل وأدركت أنني لا أزال أفتقر إلى القدرات الحقيقية لممارسة القيادة الإنسانية الحقيقية والإيجابية. وقلت في نفسي ليتني أدركت ذلك من قبل. صادفت اخفاقات عديدة قبل أن أشرع في البحث عما يصنع الممارسة الناجحة للقيادة. وهنا ابتدأت سنوات عديدة من التجربة والخطأ لمعرفة المبادىء الأساسية للقيادة التي أضعها بين يدي قراء هذا الكتاب. لا يسعني أن أقول إنني أتقنت منهجية صحيحة وملائمة للقيادة في كل ظرف من ظروف تعاملي مع الآخرين، لكن الذي أعرفه جيداً أن النهج الذي أقدمه في هذا الكتاب نهج ناجح إن استخدم كما هو. من الممكن ممارسة هذه المهارات بصرف النظر عن قراءتك لما كتب حول القيادة أو موقعك الوظيفي. والممارسة العملية هي السبيل الآخر لمقاربة التطوير القيادي.

إن هذه المقاربة الثانية سهل فهمها لكنها كالسهل الممتنع تشكل تحدياً عند التنفيذ، ولا يمكن إتقانها إلا مع مرور الزمن شريطة أن تمارسها يومياً في تصرفاتك وأحاديثك. وعن هذه الممارسة ينتج تطوير يومي للقدرة على القيادة. فالممارسة المستمرة والناجحة

تجعل المرء يمتلك التأثير الأكبر في مناحي الحياة كافة سواء في العمل أو في المنزل، وهي أيضاً تهيئ المرء للقبول بـ - وجذب - المزيد من المسؤوليات على الصعيد الشخصي والمهني معاً.

منهجية ليدرز L.E.A.D.E.R.S ذات العلامة المسجلة تفيد أولئك الذين يبذلون مجهوداً حقيقياً في سبيل رفع سوية مقدرتهم على القيادة. فقد توصلت إلى هذه المنهجية بعد أن أدركت وفهمت ما ينقصني في مهاراتي الشخصية للقيادة. وهي إلى جانب ذلك تثبيت وإقرار للدروس والعبر التي تعلمتها من دراستي وخبرتي في القيادة عبر سنوات عدة.

تتلخص المبادئ الأساسية السبعة لمنهجية ليدرز بما يلي:

1- استمع وتعلم.

2- تقمص مشاعر الآخرين.

3- اهتم بطموحاتهم وما يتطلعون إليه.

4- شخص وضع التفاصيل.

5- شارك في سبيل غايات نبيلة.

6- تجاوب مع الآخرين بكل احترام.

7- تحدث بموضوعية ودقة ووضوح.

غير أن هذه المنهجية يجب أن تترافق مع الشجاعة والصدق والمقدرة على لجم احتياجات "الأنا" والالتزام الثابت. لكن إتباعها سوف يفضي حتماً إلى النجاح.

من خلال ممارستي للقيادة صادفت النجاح كثيراً، وصادفت الإخفاق أيضاً. لكن إخفاقي هذا تضاءل، وما يسببه من نكبات تلاشى تقريباً بعد أن اتبعت هذه المنهجية في تفاعلي مع الآخرين. ليست منهجية ليدرز تلك المهارات السبعة الأساسية للقائد في عمله اليومي فحسب، بل هي أيضاً نقطة البداية للتطوير الشامل للقيادة الإنسانية اليومية.



القيادة للجميع

الباب الأول

كيف تتولى القيادة

تمهيد

يهدف هذا الكتاب إلى تقديم العون لك لتعرف كيف تمارس

القيادة في كل موقف مهما كان موقعك في هذه الحياة. وسيبين لك كيف تجعل من كل تفاعل مع الآخرين فرصة سانحة لك لتتولى القيادة. وسواء ظننت نفسك شخصاً قيادياً بطبعك، أم لم تكن كذلك، فإن المهارات والأساليب التي يعرضها هذا الكتاب في فصوله القادمة ستجعلك قادراً على القيادة مهما كان الموقف الذي تجد نفسك فيه، في مجال عملك، وخارج مكان عملك. فالقيادة يمكن تعلّمها والمهارات الأساسية السبع التي تتضمنها منهجية ليدرز تساعدك على تطوير قدراتك القيادية. وقد ثبت لدينا أن هذه المنهجية تخلق "القادة اليوميين" أي الأفراد الذين يستثمرون كل إمكانية في أي تفاعل مع الآخرين ليتولوا القيادة بصورة إيجابية وصادقة. من هذا المنطلق فإن الحديث عن القيادة لا يحدث فقط مع الأشخاص الذين هم في قمة المؤسسة، بل وفي كل مستوى من مستوياتها الوظيفية. فالقيادة علم يستطيع أن يتعلمه المرء، لكنها أيضاً مهارة تنبغي ممارستها مثل كل المهارات. فالغاية النهائية أن تجعل نفسك قائداً بكل ما في الكلمة من معنى وأن توسع دائرة نفوذك لكي تغدو المشارك النشط والفعال في أي جهد تشارك فيه وأي فريق تكون عضواً فيه.

كل امرئ لديه دور في مهمة معينة ضمن نظام العمل تتطلب تقديم مدخلات أو القيام بمهام وعمليات وإجراءات وأنظمة،

أو مخرجا ونتائج وجدول أعمال أو مواعيد نهائية لتنفيذ الأعمال، يستطيع أن يضطلع بدور قيادي نشط وفعال. وقادة من مثل هؤلاء يستطيعون أن يسهموا في تحقيق الرؤية الاستراتيجية لفريقهم أو شركتهم، وأن يخلقوا ضمن أماكن عملهم بيئة تعليمية بعيدة عن أي تهديد أمام زملائهم.

فرص للقيادة

تهيئ لنا تفاعلاتنا اليومية فرصاً جيدة للقيادة سواء كانت التفاعلات مع أبنائنا أو زملائنا أو شركائنا. واللحظات الفردية للقيادة تتخذ شكل التأثير في القرارات المتخذة أو التصرف بأسلوب المعلم المدرب أو التوجيه لمشروع تجاري معين. كما أن القدرة على الاستفادة من قوة العلاقات الشخصية من خلال فهم وإدراك دينامية تفاعل معين مع الآخرين وبالتالي انتقاء الخيار الأفضل لكيفية إدارة هذا التفاعل هي الحلقة الأساسية للمنهجية التي يعرضها هذا الكتاب. فكل واحدة من المهارات السبع الأساسية التي نقدمها تساعدك في البناء على هذا الفهم والمقدرة، وهو ما يعد أمراً على جانب كبير من الأهمية في تطوير القيادة التي لا تستند إلى جدول أعمال معين، بل تجسد الصفات الصحيحة والأصيلة للقائد. ثم تتوج لحظات القيادة هذه في بيئة مستقرة عاطفياً وداعمة وقابلة للتكيف. فالقادة ابتداء من الطبقة الدنيا في الطابق الأرضي وحتى أولئك الذين يجلسون في مجالس الإدارة يستطيعون أن يخلقوا بيئة للعمل قد تكون شديدة الخطورة أو لا تكون من خلال تفاعلاتهم اليومية مع الآخرين، ما ينجم عنها

بيئة تتسم بالنشاز والنتائج غير المرضية أو قد تفضي إلى بيئة يشتد فيها الحماس للعمل وتقدم أرقاماً قياسية في حسن الأداء (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). يقول جوزيف باداراكو، الأستاذ في جامعة هارفارد، إن القادة اليوميين "قادة هادئون" مشيراً بذلك إلى أن كل يوم يشهد في المؤسسات جميعاً مليون قرار تبدو في ظاهرها قرارات غير منطقية ضعيفة الصلة بموضوعاتها يتخذها هؤلاء الأفراد الذين هم في نهاية المطاف يعززون فاعلية نظام العمل (Badaracco, 2002) . فالقادة الهادئون يوازنون بين الرغبة في الإنتاجية وبين الثقة الأساسية في الإنسانية، مستخدمين في هذا السبيل صفات الشخصية المتميزة بضبط النفس والتواضع والمعاندة في تفاعلاتهم مع الآخرين. وعلى نحو مماثل يقول مايكل أوسيم Michael Useem الخبير في إدارة الأعمال والأستاذ في كلية وارتون Wharton School في كتابه "Leading Up : How to Lead Your Boss So You Both Win" إن القادة اليوميين يستخدمون خصائص العزيمة والشجاعة والصبر والمثابرة ليضيفوا القيمة إلى بيئة العمل وليمارسوا السعي الحثيث والفاعل في سبيل الصالح الأعم (Useem, 2001). لذلك فإن المهارات التي سيعرض لها هذا الكتاب تخلق قادة هادئين قادرين على مواجهة أي تحد في الأعمال وتحليله والتصدي له ومن خلال ذلك كله تعمل على تطوير الخصائص والمزايا التي أشرنا إليها.

وإذا أردنا أن نرى نتائج القيادة القوية في أي نظام للعمل ينبغي أن ندع القيادة تعوم لتضم العاملين جميعاً. كل فرد تقريباً

يستطيع القيادة، سواء كان عنصراً مبتدئاً أو موظفاً، مستشاراً منتجاً للمبيعات أو نائباً للرئيس يفاوض في أمور أو ترتيبات مالية خاصة للشركة. وكل شخص يستطيع من موقعه الفريد أن يمارس القيادة، ومن خلال نمذجة دوره هذا يستطيع أن يخلق المكان الآمن للآخرين ليمارسوا دوراً قيادياً، وعندئذ يستطيعون أن يطوروا قادة آخرين.

إن هذا الكتاب يدحض الافتراض القائل إن القلائل جداً من الأشخاص يستطيعون القيادة، وأن الآخرين مجرد أتباع لهم. فهو يوضح الأثر القوي للقادة اليوميين على نطاق المؤسسة كلها. ثم إنه يضع أمام القادة الدرس الأكثر أهمية، ألا وهو قيمة التعلم من خلال القيادة. وعلاوة على ذلك فهو يتيح تفهماً جيداً للمهارات الأساسية والعملية للتواصل بين الأفراد والتي تعد ضرورية لممارسة القيادة اليومية - وأكثرها أهمية لكي يكون المرء قائداً هادئاً. وبالرغم من أن هذه المهارات تستخدم بصورة رئيسة في حالات التفاعل بين شخص وآخر، إلا أنها مفيدة أيضاً في حالات التفاعل ضمن الجماعات، وحتى داخل نظام مؤسسي واسع النطاق. إن هذا الكتاب يقدم نموذجاً ذهنياً جديداً لماهية القائد وعمله لكي تتوسع فرصة ممارسة مبادئ السلوك القيادي لتشمل الجميع.



الفصل الأول

منهجية ل. ي. د. ر. ز.

تشتمل منهجية ل. ي. د. ر. ز. (ليدرز) على المهارات الأساسية التي ينبغي أن يمارسها كل قائد يريد أن يكون له أثره الفاعل. وبالرغم من أنها مهارات تمارس منفردة إلى حد ما، إلا أن اندماجها معاً واستعمالها المنظم هو الذي يتيح المقدرة القيادية المثلى. وحين يزداد عدد من يتبعون هذه المنهجية تتضح الممارسة القيادية على مستويات المؤسسة كافة. اعتمدت في تسمية هذه المنهجية على الحروف الأولى للمهارات السبع التي تشكل بمجموعها كلمة ليدرز (ل. ي. د. ر. ز.) والتي تشكل معاً الكلمة LEADERS باللغة الانكليزية وتعني "قادة"، أعرضها في هذا الفصل وأناقشها بمزيد من التفصيل في الباب الثاني من هذا الكتاب وهي:

1- "ل/L"= استمع وتعلم.
2- "ي/E" = تقمص مشاعر الآخرين وعواطفهم.
3- "-/A" = اهتم بطموحاتهم وما يتطلعون إليه.
4- "د/D" = شخّص الموقف وضع التفاصيل.
5- "- E" = شارك في سبيل غايات نبيلة.
6- "ر R" = تجاوب مع الآخرين بكل احترام.
7- "ز S"= تحدث بموضوعية ودقة ووضوح.

استمع وتعلم

التعلم يتبع الاستماع. وهذا ما عهدته مذ كنت في المدرسة الابتدائية. لكن الاستماع للآخرين في مكان العمل له أهمية أكبر من مجرد اكتساب المعرفة، بل يتيح لك أن تكتسب تبصراً عميقاً في مكنونات زملائك ومديريك. وهذا التبصر العميق والفهم الجيد ينتقلان بك إلى المرحلة التالية حيث تركز جهودك وجهود فريقك لترتقي مع فريقك إلى أعلى مستوى ممكن من الأداء.

تقمص مشاعر الآخرين وعواطفهم

إن أدركت القاعدة العاطفية التي منها ينطلق الآخر في حديثه فأنت تتقمص مشاعر ذاك الشخص فتكون أكثر قدرة على فهم محتوى رسالته والإطار الذي فيه وضع هذه الرسالة. ومن خلال هذا الإدراك يسهل عليك التصرف كقائد يستجيب للآخر بصبر وشجاعة ونكران الذات وبعدالة وإنصاف.

اهتم بطموحاتهم وما يتطلعون إليه

تتمثل الخطوة الثالثة في هذه المنهجية بالعمل على إلهام الآخرين ومساعدتهم في تطوير أهدافهم وتحقيق طموحاتهم وما يتطلعون إليه.

شخّص الموقف وضع التفاصيل

من المعلوم أن لكل امرئ خبراته وتجاربه الماضية ومهاراته التي اكتسبها مع الأيام، وهي عوامل تؤثر في مواقفه وسلوكه. وحين يجد المرء نفسه في بيئة عمل معينة فإنه يتأثر بتوقعات محددة

ومعروفة تنتقل إليه مباشرة، وكذلك بمقادير موثوقة من المعلومات الراجعة، وبنية تحتية منسجمة لها مواردها وأنظمتها وعملياتها المحددة ولها حوافزها المعنوية غير المادية مثل التقدير والمكافأة. وحين تدرك هذه المعطيات جميعاً، يصبح لديك الاستعداد الكافي لفهم ومعرفة وأداء الشخص في عمله. ويتعين عليك والحالة هذه أن توازن بموضوعية الآثار الإيجابية والسلبية للنظام المحيط بهذا المؤدي مقابل ما لديه من صفات وخصائص وخبرات وضعته في ذاك الموقف. فهذه الصورة الكبرى التي يضعها المرء في ذهنه للمهمة والرؤية والمعايير توضح بجلاء الأداء في مقابل مهمة المؤسسة ورؤيتها ومعاييرها.

شارك في سبيل غايات نبيلة

بعد أن تستمع للآخر وتزداد علماً، وبعد أن تتقمص مشاعر الآخر وعواطفه، وتهتم بتطلعاته وما يطمح إليه، وتشخص الموقف وتضع تفاصيله، فأنت الآن على استعداد للمشاركة في سبيل غايات نبيلة. ولكن عليك أولاً أن تأخذ في اعتبارك نيتك ومعاييرك وقوانينك الخاصة التي تتوقعها والنتائج التي تتوخاها من أفعالك وآرائك. فأنت أيضاً لك مهاراتك الخاصة ولك تاريخك ولديك قوى خارجية تؤثر في أدائك بصفتك القائد. إن توقفت قليلاً وأجريت تقييماً لهذه العوامل في داخل نفسك، عندئذ تصبح الفرص مهيأة لك لتشارك في غايات نبيلة تفيد زملاءك ومؤسستك على السواء.

تجاوب مع الآخرين بكل احترام

إن التحامل والنمطية يخلقان منحدراً سالباً وزلقاً في مجال العلاقات بين الأشخاص، والتصورات المسبقة التي لا تستند إلى أسس من شأنها أن تفسد العلاقات الشخصية فتنتقص من كرامة الآخر وتضر بسمعتك كقائد. لذلك يتعين عليك أن تتجاوب مع الآخر، أن تنظر إلى مكامن القوة والاحتمالات التي يجلبها ذلك الآخر إلى طاولة الحوار وأن تخلق جواً من الاحترام المتبادل. فإذا دعمت أقوالك وأفعالك باحترام حقيقي صادق خال من الرياء والزيف فإنك تكسب الثقة في تواصلك وتكسب الاحترام. فالقيادة والمبادرة الشخصية تنمو ويشتد عودها عندما يشعر كل عضو في الفريق أنه محترم وأنه حر فيما يقول ويفعل دونما أحكام مسبقة.

تحدث بموضوعية ودقة ووضوح

احرص دوماً على حسن انتقاء كلماتك، ونبرة صوتك وتعابير وجهك وعلى تواصلك البصري مع الآخرين ولغة الجسد التي تستخدمها. فهذه العناصر الكلامية والصوتية والمرئية مكونات أساسية وجوهرية لأي تفاعل بين الأشخاص وهي تنقل إلى الآخرين ما لا تستطيع أن تنقله كلمات مكتوبة. وحين تلتقي عناصر التواصل كلها معاً لتنقل وجهة نظرك، يدرك الآخرون ما تقصده على خير ما يرام. ولكن احذر التشوهات والخلط في رسائلك عند تواصلك غير الشفاهي. وعندما تشارك وتتحرك وتتحدث بموضوعية ودقة ووضوح تستطيع أن تكسب فهماً جيداً وحقيقياً لآرائك.

في الباب الثاني من هذا الكتاب يجري الحديث مفصلاً عن هذه المهارات وكذلك طريقة تطبيقها وأنت تطور قدراتك لتصبح قائداً يومياً. لتكن هذه المهارات لديك بمثابة مداميك البنيان، فهي تتضمن تلقي معلومات راجعة ثم تفسير وتوضيح هذه المعلومات وبالتالي تقديم الاستجابة التي تنم عن علم ويقين. وبالطبع توجد مهارات أخرى من الممكن إضافتها إلى هذه اللائحة للمهارات السبع، إلا أن هذه المهارات التي نتحدث عنها تشكل أساس ممارسة القيادة. وغني عن القول إن ما توفره من بيئة مفتوحة تستفز التواصل وما تتيحه من إرشاد ينطلق من قاعدة خبراتك الخاصة المتضمنة رؤيتك لدوافعك الداخلية وما تكشفه ذاتياً، وتقديمك لمعلومات راجعة مفيدة وإيجابية وداعمة مقابل ذلك هي كل ما يلزم القائد الناجح من مواهب. وبينما نخوض في البحث في هذه المنهجية التي اصطلح على تسميتها منهجية ليدرز سوف تكتشف أن هذه المهارات السبع يمكن توزيعها في ثلاثة أقسام هي:

- استمع وتعلم ← استقبال معلومات
- تقمص مشاعر الآخرين ← استقبال معلومات
- اهتم بطموحاتهم وما يتطلعون إليه ← استقبال معلومات
- شخّص الموقف وضع التفاصيل ← تقييم وتحليل
- شارك في سبيل غايات نبيلة ← إعطاء معلومات
- تجاوب مع الآخرين بكل احترام ← إعطاء معلومات
- تحدث بموضوعية ودقة ووضوح ← إعطاء معلومات

تقدم الفصول التالية النماذج الذهنية والأدوات وكل ما يلزم من كلمات للقيادة الذاتية، لعل في ذلك تتكون مقدرة لها قيمة كبرى، بل وأكبر من أي وقت مضى، في عالم الأعمال المعاصر، حيث البنية التنظيمية هزيلة. فالشركات التي تعمل ببنية هزيلة وضعيفة بحاجة لقادة على المستويات كافة، وبالرغم من ذلك فهي لا تدرب قوتها العاملة على ما هو مقصود فعلاً من عملهم وكيف يحققونه. ولكن قبل أن ننتقل لدراسة كيف يمكن تعلم وتطبيق كل من هذه المهارات لنحاول أولاً أن نعرف ماذا يعني كون المرء قائداً يومياً.





القائد اليومي

القيادة حجزت رهينة

ركزت معظم المؤلفات التي وضعت حول القيادة خلال القرن الماضي من السنين على القيادة في دور القائد البطل، مستعينة في ذلك بمزايا القائد ووظائفه وأسلوبه ومنزلته في الحياة وموقعه في نظام معين أو وسط أتباع كثيرين. وهذا التفسير هو الذي يلقي الضوء عليه الباحث رونالد هايفتز Ronald Heifetz في كتابه Leadership without Easy Answers (Belknap Press) الذي يدرس أربعة نماذج للقيادة، هي: سمات القائد، والقائد المواقفي والقائد في الحالات الطارئة والتفاعل بين القائد والتابع. لكن هايفتز يقر أن هذه المقاربات الأربع تؤكد على قيمة التأثير في النتائج - أي "كيف يسيطر المرء على الآخرين". فالنماذج هذه كلها تعرّف القيادة بأنها وسيلة لكسب النفوذ والتأثير في الآخرين والمحافظة عليهما بينما يرتقي القائد سلّم السلطة والشهرة. فهذا النموذج هو نموذج القائد المسيطر. غير أن المؤلف يشير أيضاً إلى أن ممارسة القيادة يجب أن تمتد إلى ما هو أكثر من أولئك الذين هم في المواقع الشرعية للسلطة وأن تتجاوز تسميات القائد والتابع. فعندما تكون العلاقات تبادلية تنشأ القيادة في التواصل بين كلا الطرفين المشاركين.

تؤكد هذه المقاربة أن ممارسة القيادة ليست رهينة بمواقع السلطة والمنزلة. فممارسة القيادة تبدأ عند كافة مستويات

المؤسسة حيث يتصرف الأفراد ضمن دوائر نفوذهم دون أن يحمل أحدهم تسمية القائد. وأنا أشاطره هذا الرأي ذلك أني أعتقد أن القادة اليوميين يقومون بعمل قيادي ضمن "دائرة نفوذهم" في العمل وفي البيت ومن خلال محادثة واحدة في المرة الواحدة. ووجدت أن هايفتز يؤيد فكرتي هذه عن القيادة في كل يوم وفي كل مكان بصورة غير مباشرة حين قال في إحدى الصفحات الأخيرة من كتابه:

> "تحدث القيادة في كل يوم. فهي ليست سمات ومزايا لعدد قليل من الأشخاص، وليست حدثاً نادر الوجود، ولا هي فرصة لا تتاح إلا مرة واحدة في العمر. ففي عالمنا الذي نعيش فيه، ومن خلال السياسة والأعمال نواجه تحديات التكيف في كل حين. وفي كل مرة نواجه صراعاً بين قيم متنافسة، أو نجد فجوة تفصل بين قيمنا المشتركة وطريقة حياتنا ندرك الحاجة لأن نتعلم أساليب جديدة. القيادة ... تقتضي استراتيجية خاصة للتعلّم. ويتعين على القائد أن يشارك الآخرين في مواجهة هذا التحدي وفي تعديل وتكييف قيمهم، وتغيير نظرتهم وتطوير عادات جديدة في السلوك." (Heifetz, 1998).

فالفرصة لممارسة القيادة اليومية تستعر ويشتد نشاطها بسرعة التغيير. ومجتمعنا العالمي الحالي يشهد سرعة في التغيير تتزايد يوماً بعد يوم في مجالات التكنولوجيا والاقتصاد والسياسة وفي العوامل الاجتماعية والمعرفة وفي التفكير المنظم، حتى في

داخل هذه المجالات نفسها يحصل التغيير بسبب التداخل والتفاعل فيما بين هذه المجالات. وليس بعيداً عن توقعات الكثيرين أن سرعة التغيير سوف تتواصل وتتزايد.

في كتابهم الصادر عام 1999 بعنوان Everyone a Leader، يتحدث الباحثون هورست بيرغمان Horst Bergmann وكاثلين هرسون Kathleen Hurson ودارلين روس إفت Eft–Darlene Russ ولديهم حجتهم المقنعة، عن الأسباب التي كانت وراء إيجاد الفرص للمزيد من الأفراد ليمارسوا المزيد من القيادة، ويقترحون ما يلي:

1- الهيكلية التقليدية للمؤسسات تشهد تغييراً من هيكلية رسمية إلى هيكلية تعتمد التداخل في الوظائف وبعد المسافات، وذلك استجابة للضرورة التنافسية التي تقتضي دوماً ما هو "أفضل وأسرع وأرخص ثمناً وأكثر جدة". وهم يقولون إن المؤسسة الحديثة شبيهة "بشبكة صيد السمك" – متينة ورجوعية ومرنة تتقبل التغيير اعتماداً على القوى المؤثرة فيها من جانب الزبون وجانب المؤسسة ذاتها.

2- وبسبب التغيير في الهيكلية الرسمية نقص عدد المراتب الإدارية، وأصبح المدراء القائمون على رأس عملهم أكثر انشغالاً من ذي قبل، فيفوضون غيرهم بالمسؤوليات أو بإدارة المشاريع، ولا يقومون بإدارة الروتين.

3- النسبة المئوية للعاملين من ذوي العلم والمعرفة – أي الأشخاص الذين يقومون بتحليل البيانات لخلق معلومات،

ثم يستعملون هذه المعلومات – قد ازدادت كثيراً، وأكثر من أي صنف آخر من المهن، وذلك بحسب مكتب إحصاءات العمل في الولايات المتحدة. وهؤلاء العاملون هم أكثر ميلاً للإدارة الذاتية، لكنهم ربما لا يكونون قياديين.

تشير دراسة استطلاعية أجريت مؤخراً وشملت 347 من كبار أعضاء الخدمة التنفيذية (Abramson, Clyburn, Mercier, 1999) أن قابلية التكيف والمرونة هما الصفتان الأكثر أهمية للقيادة في مواجهة التغيير المستقبلي وفي تحمل مسؤولية النتائج وفي التفكير الاستراتيجي والرؤيوي. من أجل ذلك يتعين على القادة اليوميين أن يدعموا جهود الأشخاص المخلصين والأكفياء في سعيهم لإيجاد الحلول للمشكلات. ومن هذا المنطلق ينبغي على القادة لكي يكونوا فاعلين ومؤثرين أن يعملوا جاهدين لتطوير القيادة عند الجميع.

في تطور آخر أجرى الباحثان جيمس كوزيز Kouzes James وباري بوزنر Barry Posner استطلاعاً لمعرفة الخصائص الضرورية للقائد، وطلبا إلى عدد من الأشخاص الإجابة على جدول وضعاه ليحدد كل منهم الخصائص التي يراها ضرورية في القائد أو التي تنال إعجابهم. وقد ضمنّا نتائج هذا الاستطلاع في كتابهما The Leader-ship Challenge، وهي موضحة في الجدول رقم (1).

الجدير بالذكر أن صفة الصدق والنزاهة تحتل دوماً المرتبة الأولى في كل استطلاع أجري في هذا السياق تقريباً. وكذلك نالت صفة الكفاءة وميزة التخطيط للمستقبل أكثر الأصوات من الذين

استطلعت آراؤهم. من ذلك نجد أن صفات الصدق والتخطيط للمستقبل والكفاءة هي العناصر ذات الأهمية الكبرى للمصداقية والتي يمكن أن يمارسها كل شخص وفي كل يوم وكل مكان.

وفي حوار أجري مؤخراً مع 21 مسؤولاً تنفيذياً فدرالياً نالوا عام 1997 الجائزة التقديرية الرئاسية للتنفيذي المميز Presidential Distinguished Executive Rank Award جرى التأكيد أيضاً على أهمية الصدق والكفاءة (Huddleston, 2000).

سئل هؤلاء التنفيذيون المميزون وذوو الأداء الممتاز عن سر نجاحهم، فكانت إجاباتهم جميعاً تدور حول العناصر الأربعة التالية:

1- عند كل واحد منهم استراتيجية واضحة وجيدة للجهة التي يعملون فيها.
2- يعملون جاهدين لتشجيع الآخرين ودفعهم للعمل.
3- يعملون بجد واجتهاد.
4- يتمتعون بالنزاهة والاستقامة.

وليس من قبيل المبالغة أن نقول إن الصدق والكفاءة هما حجر الأساس لجميع علاقات العمل وهما أيضاً حجر الأساس لجميع العلاقات الناجحة.

لقد أشار الاستطلاع الذي أجراه كوزيز وبوزنر أن القائد الفاعل والمؤثر يجب أن يكون من ذوي التطلع والتخطيط للمستقبل،

وأن يكون لديه إحساس بالاتجاه وأن يظهر اهتماماً بمستقبل المؤسسة. يجب أن يتمتع هذا القائد بالطاقة والحيوية وأن تكون نظرته للمستقبل إيجابية ولديه القدرة على إيصال أفكاره إلى الآخرين بطريقة ترفع معنوياتهم وتشجعهم على مد يد العون. يتعين على القائد أن يشير للأفراد إلى الاتجاهات الرائدة لكي يغرس في نفوسهم الطاقة وحب التحرك. فالقائد الأقوى هو الذي يجعل من حوله يركز على، ويشعر بالحماس نحو، بناء المؤسسة للمستقبل من خلال وضع أفعال اليوم في إطار استراتيجي. وإذا أضيفت هذه المزايا إلى صفات الصدق والكفاءة ينتج عن هذه الخصائص والممارسات قيادة أصيلة حقيقية يمكن الوثوق بها. يستطيع أي شخص، وفي أي مكان ضمن بيئة العمل أن يمتلك هذه الصفات. وهي، علاوة على ذلك، سبب آخر يجعل القيادة اليومية وفي كل مكان أمراً ممكناً في أماكن العمل هذه الأيام.

الجدول رقم (1): الصفات العشرون المرغوبة في القائد

الترتيب	الصفة
1	الصدق
2	التطلع والتخطيط للمستقبل
3	الكفاءة
4	الإلهام
5	الذكاء
6	محب للعدل

7	واسع الأفق
8	داعم ومؤازر
9	صريح
10	يمكن الاعتماد عليه
11	متعاون
12	صادق العزيمة
13	ميال للتخيل
14	طموح
15	شجاع
16	يهتم بالآخرين
17	ناضج
18	مخلص
19	رابط الجأش
20	مستقل

المصدر : Kouzes, Posner (2002)

التغيير في بيئة العمل يشمل الجميع - والجميع بمقدورهم القيادة

تكمن الصعوبة في أي تغيير يراد إحداثه في كونه عملية بالغة التعقيد، ومن المؤكد أن هذه العملية تستحوذ على اهتمام وذكاء وطاقة وإرادة أي شخص يهتم بهذا التحول وإدارته.

والتغيير يقتضي الربط النزيه والصادق لرؤى جديدة للمستقبل. وليس ضرورياً أن تأتي هذه الرؤى من قمة منظومة العمل. أما تطبيق الرؤية، مهما تكن، فيحتاج إلى سبع استراتيجيات محددة يستطيع القادة في كل يوم وفي كل مكان أن يتبعوها لتحسين الأداء. وهي:

1- **القبول بالمساءلة الخارجية.** وهي واحدة من أكثر الاستراتيجيات أهمية.

2- **تعديل العمل المؤسسي.** من الضروري للقائد اليومي أن يعيد تصميم هيكلية العمل بحيث تناسب احتياجات المؤسسة أو الوكالة.

3- **التأسيس للمساءلة الداخلية.** يتعين على القائد اليومي أن يرفع مستوى المساءلة والمحاسبة الداخلية لكي يمكن تطبيق الأفكار الجديدة.

4- **اكتساب موارد إضافية.** لا يعتمد النجاح في تحقيق رؤية جديدة على فعل المزيد مما هو متوفر حالياً من موارد فحسب، بل وأيضاً على السعي لاكتساب موارد جديدة.

5- **القيام بمبادرات كبرى ومعلنة.** يتعين على القائد اليومي أن يحفز مؤسسته لتصبح أكثر ابتكاراً. ويمكن تحقيق ذلك من خلال اتخاذ مبادرات يعلن عنها على نطاق واسع بغية تعزيز الثقة بالمؤسسة وتحفيز التحسينات المتواصلة.

6- **إعادة هندسة الإجراءات التشغيلية.** ينبغي على القائد اليومي الناجح أن يشخّص أي اضطراب داخلي في الإجراءات التشغيلية الأساسية داخل المؤسسة ويعمل على معالجته وإنهائه.

7- **تشجيع الإنتاج المشترك والاستجابة.** بغية تحقيق التغيير المؤسسي المستدام يتعين على القائد اليومي أن يعترف بعملاء المؤسسة ليس بصفتهم متلقين لخدماتها، بل وأيضاً باعتبارهم جزءاً مهماً في العملية الإنتاجية. فممارسة القيادة اللامركزية ونشرها على مستويات المؤسسة كافة يسهم في بناء شراكة عمل فيما بين أعضاء المؤسسة جميعاً - أي القائد لكل يوم وفي كل مكان ضمن نظام العمل. وهو ما يجعل جميع الأعضاء قادرين على القيادة الذاتية.

في كتابه True Success: A New Philosophy of Excellence يقترح توم موريس Tom Morris أسلوباً للتطوير الذاتي من خلال القيادة الذاتية. وأفكاره هذه تنسجم مع فكرتي عن القيادة اليومية، حيث يقول:

> "ليس مستحيلاً على أي امرئ أن يكون ناجحاً. وليس ضرورياً أن يكون وضع أهداف عليا مسألة يسعى المرء من خلالها ليصبح رئيس الشركة. وما تبذله من جهود كبرى لا ينبغي أن يعني زيادة في دخلك أو شهرتك أو نفوذك أو وضعك الاجتماعي. بل يعني أن

تغوص في أعماق نفسك لتعرف ما الذي أنت قادر على فعله وتفعله ولا ترضى بما هو أقل من ذلك. إنه يعني ... أن تمارس وتستمتع بكل جانب فيك ... وأن تسير على هذا الدرب كل يوم." (Morris, 1994).

ومن خلال تهيئتك لنفسك لتتقن المهارات السبع الأساسية للقائد اليومي، ومن خلال غرس الصفات المرغوبة للقائد في نظام العمل ينبغي عليك أن تضع جانباً تصوراتك الشخصية المسبقة لتصبح أكثر انفتاحاً وأكثر تقبلاً للآخر. يجب أن تخوض في حديث النفس "أنا وشخصي مقابل أنا وعلاقتي بالآخر". فحديث النفس يتيح للمرء أن يؤطر تفاعلاته دونما وضع افتراضات غير صحيحة، مثل:

- إذا مارست مهارات القيادة اليومية هذه فسوف أتلقى الاستحسان العظيم مباشرة من زملائي وأقراني والمديرين.
- وستكون النتيجة المباشرة حصولي على ترقية وزيادة في الراتب.
- أنا الوحيد الذي يمارس هذه المهارات.

فإن اتبعت منهجية ليدرز وفي ذهنك مثل هذه الأفكار لن تكون بدايتك صحيحة وصائبة. فالبداية يجب أن يكون هدفها الأول تطوير الذات. وبعد أن تتقن هذه المهارات ربما تأتيك المنفعة المادية. وقد لا تأتي. لكن الذي تكسبه هو التطوير طويل المدى لشخصيتك الفردية ولاستقامتك. وهذا ما ينبغي أن تنطوي عليه عملية التطوير القيادي.

حديث النفس "أنا وشخصي مقابل أنا وعلاقتي بالآخر"

يجد القادة اليوميون في كل يوم فرصاً للتطور القيادي ضمن "دائرة نفوذهم". ومن خلال هذا التطور يختارون بين "أنا وشخصي" الذي يريد أن تكون لديه الشجاعة لتنمية وتوسيع قاعدة مهاراته ومواهبه و"أنا وعلاقتي بالآخر" الذي يريد أن يكون مقبولاً من الآخر ومطمئناً وآمناً في تفاعله مع الآخرين. لكن التطوير القيادي تطوير ذاتي. ويشجع أيضاً على تطوير الأقران، ما يجعل كل فرد في بيئة العمل، سواء في مشروع ما أو في عمل فريقي، قادراً على تطوير مهاراته القيادية، ذلك أن وجود جماعة من الزملاء يعملون جميعاً كقادة يوميين يخلق ثقافة الإنتاجية، حيث ينتقل التوجيه من عضو في الجماعة إلى عضو آخر، لا سيما إذا استلم زمام القيادة مؤقتاً واحد منهم لديه فكرة أفضل مما لدى الآخرين. وفي هذا الإطار تخرج الأفكار الإيجابية التقدمية خروجاً عضوياً دونما تأثير من قوة خارجية.

القائد الشخصي: التطوير الفردي لـ "أنا وشخصي"

يحتاج التطوير الفردي إلى القدرة على تطوير "مفهوم الذات"، ومفهوم الذات هو ما لدى كل شخص من رزمة فريدة في نوعها تتضمن عاداته ومدركاته الحسية ودوافعه. لهذا فإن الشجاعة وقوة الشخصية أمران ضروريان ليكون المرء على استعداد لفتح هذه الرزمة لتفهمها بصورة أفضل. وهذا الانفتاح هو نصف التحدي. أي قائد يجب أن يكون لديه الفهم الجيد بأنه يضطلع بأدوار عديدة في الحياة: فهو الأب والأم والزوج ورجل الأعمال والأكاديمي

والمواطن، والإنسان المحب للطبيعة والمتاحف... إلخ. ومفهوم الذات في حقيقته هو مجموعة من المفاهيم الذاتية المختلفة النابعة عن الأدوار العديدة التي نقوم بها في مجتمعنا. وحيث إن الناس يضطرون لارتداء قبعات عديدة في حياتهم فمن المحتمل أن يحصل تضارب وتنافر بين المسؤوليات، قد يفضي إلى أداء قليل الفاعلية في أحد هذه الأدوار أو في عدد منها. وإن أتحت لنفسك الوقت الكافي لتتأمل وتفكر في احتمالات حدوث تنافر بين أدوارك المتعددة يصبح لديك فهم أفضل لدينامية كل من هذه الأدوار. وإن لم تعالج هذا التنافر فقد تكون نظرة الآخرين لك مختلفة عن نظرتك لنفسك، أو عن النظرة التي تريدها منهم. ويمكن أن ينجم عن هذا الاختلاف أفعال تدل على قيادة غير فاعلة. غير أن التقييم الذاتي للقائد اليومي، إن كان عملياً وواقعياً، كفيل بأن يجعل العلاج لهذا التنافر والتضارب سهلاً، بل وأكثر سهولة مما تتصور. إعمل على تطوير مفهوم لذاتك يكون أكثر واقعية وأكثر دقة. فالأفراد الذين ينجحون في التطوير الذاتي يتيحون لأنفسهم الوقت الكافي لتفحص وتفهم طبيعة التنافر والتضارب في أدوارهم المتعددة، وعندئذ يستطيعون أن يدركوا بموضوعية ويعوا أداءهم في كل من هذه الأدوار وكيف تؤثر سلوكياتهم في الآخرين. وعندما يتزايد اندماج وتكامل مفاهيمهم الذاتية مع أفكارهم وأفعالهم يكتسب القادة طاقة جديدة وتبصراً أعمق.

يقترح بول براور (1964) Paul Brouwer التسلسل التالي للأفعال التي من شأنها أن تجعل المرء قادراً على إدراك المفهوم الذاتي المتكامل وتحقيقه:

- **الامتحان الذاتي.** يعرف القادة اليوميون أنه يوجد دوماً أشياء كثيرة لا يعرفونها عن أنفسهم، أو أن ثمة مجالات يرون فيها ضرورة للتحسين. فالأسئلة التي يطرحها المرء على نفسه تمثل بذور التغيير، وقد تؤدي بالتالي إلى تغيير في السلوك. فهذه الأسئلة بحد ذاتها هي العنصر المحفز للتطوير الذاتي. (سوف ندرس في الباب الثاني من هذا الكتاب الصنوف العامة للمهارات السلوكية الأساسية وكيف تتعرف عليها في ذاتك وعند الآخرين).

- **التوقع الذاتي.** يوجه القادة اليوميون أنظارهم إلى كل تغيير إيجابي وتقدمي محتمل يستطيعون تحويله إلى واقع. وكل نظرة جديدة ترفع سقف التوقع. أما من حيث الجوهر، فينبغي لك أن تقر بأن نفوذك في الماضي كان محدوداً، وأنك الآن مستعد لفعل شيء ما بهذا الخصوص.

- **التوجيه الذاتي.** بعد أن يمتحن القادة اليوميون أنفسهم ويرفعوا سقف توقعاتهم تزداد معرفتهم بذاتهم، وسرعان ما يتجاوزون العقبات، ويتحسن أداؤهم في أماكن عملهم وغيرها. فالتعلم الذاتي له أثره القوي فيجعل المرء ممتلكاً للحافز الذي يبقي النمو متواصلاً. ويساعد القادة اليوميين على اكتساب معرفة جوهرية بأنهم جديرون بمكانتهم، فيدركون أن أصواتهم مسموعة وأنهم يعرفون الآن أن باستطاعتهم إحداث التغيير الإيجابي والتقدمي في مختلف مناحي حياتهم.

- **الإدارة الذاتية.** وهي مقدرة تمكن القادة اليوميين من موازنة المطالب العديدة في حياتهم والصادرة ليس فقط عن قيامهم

بأدوار متعددة، بل وأيضاً عن قدراتهم الفيزيائية والذهنية العاطفية والروحية. والإدارة الذاتية تحتاج لتغذية جيدة والحفاظ على الوزن الصحي والراحة المناسبة والتمرين الرياضي وتحتاج أيضاً لقضاء وقت مع العائلة والعمل والتوازن الاجتماعي، وللنمو الفكري، ومعرفة المتنفس الملائم للمشاعر العاطفية، وتطبيق الفضائل وروح الفكاهة والروحانية الفردية. لكن هذا النوع من الإدارة الذاتية عمل مجهد ويقتضي موازنة في دمج كل المكونات التي تصنع التطوير الذاتي والتطبيق العملي لما تعلمته من استكشاف مكنونات نفسك. بيد أن التطوير الذاتي على هذا المستوى يواجه تحدياً آخر إن لم تحسن مواءمة صورتك الذاتية مع الصورة التي يراك الآخرون بها والنجاح على هذه الصعد كافة لا يؤدي إلى قيادة يومية فقط، إنما يفضي أيضاً إلى إحساس عام بالرضا والقناعة والاطمئنان.

عند هذه النقطة تحديداً يمتلك القادة اليوميون الإجابة عن أسئلة كثيرة تدور حول قيمة وأهمية حياتهم، وماذا يفعلون بها، وكيف يكونون أنفسهم. ومن هنا يستطيعون العمل في سبيل أهدافهم الشخصية. وفي هذا فائدة كبرى وإضافية لبيئة عملهم. فالتأثير الإيجابي للقائد اليومي يلهم الآخرين ويحفزهم للعثور على الدافع الكامن في نفوسهم نحو أعمالهم.

القائد وعلاقته بالآخرين: حيث يعني اختيار التطوير الذاتي تركيزاً على الآخر يوضح الباب الثاني من هذا الكتاب آلية المهارات

السبع الأساسية للقائد اليومي. لكن قوة هذه العملية تعتمد على تطورك الشخصي الخاص - أو كما ذكرنا آنفاً، أن تتناول المادة الداخلية في شخصيتك وتضعها جانباً لكي تصبح منفتحاً على الآخر ومتقبلاً له. وينبغي على المرء أن يقوم بذلك بصرف النظر عن الآخر وما يمكن أن ينطوي عليه تواصله من تهديد وإرباك. من هذا المنطلق فإن لمنهجية ليدرز علاقة وثيقة بمهارات القائد الشخصي. ومن الأهمية بمكان أن تضع مفهومك الذاتي جانباً. وهذا ما يتيح للقادة اليوميين أن يتفهموا الرسائل التي يتلقونها والتجاوب معها بموضوعية. بعدئذ يستطيع القادة اليوميون أن يسترجعوا مفهومهم الذاتي الشخصي دون أن يمسه أذى وضرر أو ينتقص منه شيء، بثقة دونما نقصان. إن حجر الأساس للمهارات السبع الأساسية عند القائد اليومي هو القدرة على إدراك العواطف والميول والنزعات.



الباب الثاني

منهجية ليدرز

استمع وتعلّم

"استمع وتعلّم"، واحدة من المهارات السبع الأساسية، توضح بجلاء العناصر الرئيسة التي يمكن استخدامها في أي حديث. وكما أشرنا آنفاً، من المفيد قبل البدء في أي حديث مع زملائك في العمل أو مع المدراء أو الصحفيين أو الأصدقاء أو حتى داخل عائلتك أن تتبنى موقفاً ذهنياً تكون فيه تفاعلاتك مع الآخرين خالية من أي أجندة ومن "الأنا" ومن العواطف - وهذا ما أدعوه إدارة "ذاتك الشخصية". فعندما تتميز بضبط النفس تصبح قادراً على التواصل مع الآخرين بانفتاح أكبر. وحالما يكتمل تطورها تبدأ هذه المهارة في التأثير الدينامي على المحادثات التالية، وتنشأ تبادلات في الآراء عظيمة القيمة ويتزايد عددها. ولكي تصل إلى هذا المستوى، وقبل أي شيء آخر يتعين عليك أن تسمع. ولكي يتكون لديك فهم كامل غير منقوص لسياق وإطار التفاعل يتعين عليك أن تسمع لتتعلم.

أمثلة على الاستماع بغية التعلم

لعل أوضح مثال للاستماع بغية التعلم نجده في الصحافة المرئية والمسموعة. ففي كل صباح نشاهد كاتي كوريك Katie Couric أو مات لاور Matt Lawer يجريان حوارات مع شخصيات عامة في قطاع الأعمال أو السياسة أو الفنون. نشاهد الصحفيين المحترفين يعدون

الأسئلة اللازمة للحوار ويطرحونها ويحللون الإجابات التي يتلقونها. وهم في عملهم هذا يضعون جانباً أفكارهم الخاصة، وبكل موضوعية يكتشفون ويسردون للمشاهد كل ما أمكنهم أن يتعلموه حول القصة التي يحاولون تغطيتها. فهم يستمعون ليتعلموا. ونجاحهم في عملهم كمحللين للأخبار يعني أنهم نجحوا في إبعاد مشاعرهم وتحاملاتهم الخاصة عن جو الحوار. ويمكن مشاهدة مهارة الاستماع بغية التعلم عندما نرى أستاذاً يصغي إلى طالبه أو والداً يستمع إلى ابنه وهما يحاولان أن يعرفا بدقة مدى التطور الذي أحرزه هذا الآخر لكي يضعا الحوار في إطار يتجه نحو المزيد من التطوير.

بل إن مكان العمل - في الشركة - حيث نقضي معظم وقتنا تبرز أهمية ممارسة هذه المهارة. وبما أنني عملت لنحو ثلاثين عاماً مستشاراً في المهارات القيادية فقد لاحظت في كثير من الحالات أن المدير المحبوب هو ذلك الشخص الذي يستمع أولاً ثم يجسد هذه المعلومات في قرارات لاحقة ومن فوره يؤكد صحة آراء الشخص الذي أبداها أولاً. يشير جيمس هنتر James C.Hunter في كتابه بعنوان The World's Most Powerful Leadership Princi-ples (2005) إلى دراسة وضعتها مؤسسة Gallup تبين أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين تركوا أعمالهم كان السبب في ذلك وجود مدير غير فاعل. ففي هذه الحالات يمكن الجزم أن هؤلاء الأشخاص يتركون المدير وليس المؤسسة. إن هذه الأمثلة للاستماع بغية التعلم تؤكد على أهمية وقيمة ممارسة ضبط النفس والصبر

والشجاعة ولاسيما في بيئة العمل. في الفقرات التالية من هذا الفصل سوف نعرض المزيد من التعريف بهذه المهارة ونقترح الحوارات والأدوات والتكتيكات لممارسة هذه المهارة بصورة أكثر فاعلية وفي كل مناسبة.

ما هو الاستماع؟

يصف كارل روجرز Carl Rogers العلاج النفسي بإيجاز حين يقول إنه طريقة لمعالجة القصور في التواصل. وقد كان للعجز عن التواصل تبعات وعواقب شديدة الخطورة على شخصية لوقاLuke التي لعبها الممثل القدير بول نيومان Paul Newman في فيلم Cool Hand Luke (لوقا العامل البليد) الذي تعرض لمعاملة قاسية جداً من آمر السجن الذي لخص مشكلة لوقا على النحو التالي: "المشكلة التي لدينا هي قصور في التواصل". لكن روجرز، والشكر لله، كان لديه علاج أقل وحشية وأكثر تعقلاً لمشكلات القصور في التواصل من ذاك الذي قدمه آمر السجن، فقد اقترح "الاستماع النشط"، حيث يقول:

> "إن الاستماع النشط [حيث يحس المستمع على نحو دقيق بمشاعر الآخر والمعاني الشخصية التي يحاول التعبير عنها] أمر نادر الحدوث في حياتنا. نحن نظن أننا نستمع، لكننا قلما نصغي باهتمام وتفهم ... ومع ذلك يظل الاستماع واحدة من أشد القوى فاعلية من أجل التغيير عرفتها حتى الآن " (Rogers, 1980).

وفي عالم الأعمال ينبغي توجيه المزيد من الاهتمام إلى الاستماع بما يفوق أي عنصر آخر من عناصر التواصل. والنتيجة الحتمية للاستماع النشط نجاح إيجابي ومتصاعد. فالاستماع النشط عمل شامل وتعاوني. يعني الاستماع الهادف أن تصغي لما يقال وتتفهم نبرة صوت ومزاج الشخص المتحدث ولديك ذهن منفتح، وتتحاشى شرود الذهن. فمن تلك المهارات السبع التي تحدثنا عنها يظل الاستماع أكثرها أهمية في تبادل الأحاديث الناجحة.

وقد لا يتحقق التعلم في كثير من الحالات إلا من خلال الاستماع. لكن الاستماع والتعلم في عالم الأعمال هما الشرطان اللازمان للقيادة. وبالرغم من أن ثمة اتفاقاً عاماً بأن الاستماع بغية التعلم أمر بالغ الأهمية إلا أننا قلما نتلقى تدريباً مباشراً حول هذه الأهمية. ولا بد لي من الإشارة إلى أن بعض ما كان يؤرقني ويخيب أملي من خلال عملي استشارياً في القطاعين العام والخاص هو ذاك القدر الكبير من الوقت والطاقة والمواهب الذي كان يذهب هدراً حين يتحدث من هم في مواقع السلطة ويطنبون في الحديث ثم يستمعون إلى صدى كلماتهم يرتد إليهم من جموع المستمعين. فهذا الأمر باهظ الثمن من حيث الوقت، لكن ما هو أكثر أهمية من ذلك أن الشخص المتكلم يضيع فرصة الاستماع ليتعلم من خبرة وتجارب الآخرين. كم هو محزن ومؤلم اعتقادنا أن المفترض في من يحتلون مواقع السلطة أن يتحدثوا كثيراً، بينما هم في حقيقة الأمر من يجب أن يستمعوا أكثر من أي شخص آخر! فالاستماع إلى الرسالة التي يرسلها الآخر وفهمها جيداً هو ما

نعده الاستماع النشط الناجح، وليس التخطيط لما تزمع قوله حين يحين دورك للحديث.

الاستماع النشط يؤدي إلى تعلّم نشط بالاتجاهين

ذكرنا في الفقرات السابقة أن الاستماع في أفضل صوره مهارة نشطة فاعلة وليس حالة ذهنية سالبة ومتلقية. وحقيقة الأمر إن المرء بحاجة ليبذل مجهوداً ليصبح مستمعاً فاعلاً وحقيقياً. ولكي يكون المرء مستمعاً نشطاً وفاعلاً غير دفاعي يقتضي وجود مواطن قوة شخصية مثل الشجاعة والتحلي بضبط النفس والقدرة على الفهم ونفاذ البصيرة إضافة إلى الاستعداد والرغبة في تلقي المعلومات الراجعة. ولكي تصبح مستمعاً جيداً يتعين عليك أن تجسد خصال الكرم والتمييز بين الغث والسمين والحكم على الأشياء بخصوص ما يجب أن تقول وكيف تقوله. وعلينا أيضاً أن نحرص على عدم تشتت انتباهنا لئلا نخطئ عن غير قصد في فهم رسالة المتكلم. فالمستمع الجيد يعطي ويطلب معلومات راجعة في أسلوب للتعلم بالاتجاهين، حيث تصبح "فترة الصمت" أداة جيدة للاستماع، ذلك أن فترات التوقف عن الكلام تتيح للمستمع أن يمهل المتكلم ويستوعب ويتمثل المعلومات ومحتوى الرسالة التي سبقت فترة التوقف. والاستماع النشط لا يعني أن تنتظر دورك للتحدث حين يتكلم الآخر دون أن تصغي لما يقوله هذا الآخر. بل يعني أن تقوم بمحاولة صادقة لتسمع وتفهم ما يقال ثم تضعه في إطار عام لفهم مشترك. وهذا ما يسمح لكلا الطرفين بالتعلم، وعندئذ يصبح الحديث بينهما تبادلاً حقيقياً للفهم.

والاستماع النشط يتضمن إلى جانب ذلك إرسال رسالة مرئية للآخر توضح له أنك منتبه لما يقول. قد تكون هذه الرسالة من خلال التواصل بالعين فتنظر إليه وكذلك من خلال سلوك غير لفظي، يمكن أن يكون على سبيل المثال محاكاة السلوك غير اللفظي للآخر. إن ابتسم ابتسم، وإن أومأ برأسه افعل مثله، وإن أبدى اهتماماً واضحاً في موضوع الحديث دع تعابير وجهك تعكس هذا الاهتمام. يقول الباحثان جون زنغر John Zenger وجوزيف فولكمان Joseph Folkman في كتابهما Handbook for Leaders (2005) ما فحواه: "عندما يكون تجاوب المستمعين مع المتحدثين بتعابير سالبة، دون النظر إليهم أو محاكاة تعابير وجوههم على نطاق واسع داخل المؤسسة فإن ضرراً كبيراً مرشح أن يصيب هذه المؤسسة."

استمع لتتعلم من الألفاظ والصوت والصورة

لا يحدث الاستماع إلا حين نستقبل العناصر اللفظية والصوتية والمرئية للرسالة ونحاول مواءمة هذه العناصر معاً لتتضح الرسالة. فإن استمعنا إلى الكلمات وحدها فقد نخطئ ما يمكن أن يكون نقيضاً بين الرسالة اللفظية والرسالة المرئية. وفي حالات أخرى قد تطغى نبرة صوت المتكلم على ما قد تعنيه كلماته. وقد تشير التلميحات البصرية أن الكلمات التي نسمعها قد لا تكون القصة بكاملها.

لماذا الاستماع؟

ثمة ما لا يقل عن خمس فوائد للاستماع، وهي:

1- كما أشرنا سابقاً نستطيع أن نتعلم من الآخرين حين نستمع إليهم.

2- الاستماع يتيح لنا الوقت الكافي لترتيب أفكارنا.

3- الاستماع يؤدي إلى حل المشكلات.

4- الاستماع يساعد في اتخاذ قرارات أفضل.

5- الاستماع الفاعل يمنحنا الثقة بالنفس التي نحن بحاجة إليها لممارسة القيادة اليومية وبالتالي صقل مهارات صنع القرار.

ما الذي يجعل التعلم عن طريق الاستماع ممكناً؟

فيما يلي بعض خصائص من يستمعون ليتعلموا:

- الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي.
- المدارك الفكرية: النضج والمقدرة والاقتناع.
- المدارك العاطفية: الاستعداد والرغبة والموقف.
- الشجاعة للاستماع إلى المنازعات على أنها طاقة خلاقة.
- الاستعداد للتعاطي مع المشكلات.
- المقدرة على العمل باتجاه التوصل إلى فهم مشترك للرسالة.

غير أن عملية التحدث مع الآخر تخضع لتعقيدات سببها المصافي التي تصاحبنا في أحاديثنا. فهذه المصافي التي تتداخل

في التواصل تقوم على الخبرات والتجارب السابقة عند كل من المرسل والمتلقي. وتتضمن اللغة والذكريات والقيم والمواقف والأسلوب والمعتقدات والمعلومات والمعرفة والمشاعر والمدارك العاطفية، وما إلى ذلك.

وعندما يرمّز المرسل رسالته ويرسلها ينبغي له أن يكون على علم بمصفاة الخبرات السابقة عند المتلقي، ذلك أن هذه المصفاة قد تساعد المتلقي أو تعوقه في فك رموز الرسالة. وكذلك، ينبغي على المستمع أن يتحمل جزءاً من المسؤولية في محاولته أن يضمن عملية تعلم في الاتجاهين.

تشير بعض البحوث إلى أن الفرد العادي يملك طاقة على معالجة 40 حرفاً (40 bits) من المعلومات في الثانية الواحدة (Csikszentmihalyi, 1990) . لكن الحد الأقصى عند هؤلاء الأفراد أنفسهم يصل حتى 126 حرفاً في الثانية. لذلك فإنه من السهل جداً أن نرى المرء يستوعب قدراً أكبر كثيراً من 40 حرفاً من المعلومات بالثانية إن وضع أفكاره الخاصة جانباً. لكن شيئاً واحداً يظل أكيداً، وهو أن معظم الناس لا يستخدمون طاقتهم القصوى في المعالجة عندما يستمعون لشخص يتحدث. لذلك فإن الاستماع النشط الفاعل يمكن أن يزيد هذه الطاقة من خلال خلق فسحة معينة لاستيعاب المعلومات وتمثلها.

من المعلوم أن معظم الأشخاص يستوعبون أفكاراً ويفهمونها فهماً جيداً بسرعة تعادل ضعفي أو ثلاثة أضعاف السرعة التي

يستغرقها الآخر لنقل رسالته. فمثلاً باستطاعة الفرد منا أن يتكلم بمعدل 125 كلمة بالدقيقة، لكن سرعة تفكيره تعادل أربعة أضعاف هذا الرقم. وهذا هو الفارق الكبير بين التكلم والتفكير. وهذا الوقت الإضافي الذي يكسبه التفكير عامل بالغ الأهمية وخبر سار لأولئك الذين يريدون ممارسة الاستماع الفاعل. وبإمكاننا نحن أن نختار بين أن نركز كل انتباهنا واهتمامنا على ما يقوله الآخر أمامنا، أو أن نركز على ما يقال بين لحظة وأخرى. لكن، أن تدع ذهنك مشتتاً بين المحادثة وخارجها فهذا ما يجعل المرء يقفز إلى نتائج معينة. لذلك فإن خلق فسحة في الحديث لاستيعاب المعلومات وتمثلها أمر بالغ الأهمية لمهارة الاستماع بغية التعلم.

إن الاستماع الحقيقي أو التركيز الكامل على ما يقال - سواء لجهة نص الرسالة أو كلماتها أو ما هو وراء الكلمات - يقتضي قوة الإرادة، لا سيما وأن طبيعتنا البشرية تدفعنا للاستماع إلى ما يرضينا، ونغفل السمع عما لا يرضينا. ثم، نحن جميعاً لدينا سلسلة من الاهتمامات، فإذا كان موضوع الحديث من خارج هذه السلسلة فإننا ننزع عادة لرفض الاستماع إلى هكذا آراء. ولكن، لكي نكون مستمعين نشطين وفاعلين يجب أن نتحلى بالمقدرة على تحاشي رفض الاستماع إلى آراء تخالف اهتماماتنا. ولا يعني ذلك أننا يجب أن نتخلى عن ميولنا الشخصية فيما نحب أو نكره، إنما نقصد بذلك وضع ميولنا هذه جانباً لبعض الوقت حين نستمع للرسالة ونتمثلها. ولحسن حظ بني الإنسان أننا نملك مهارات ثانوية تساعدنا في الاستماع بغية التعلم. فمثلاً توجد طريقة

تفيدنا في تركيز الانتباه وتفادي شرود الذهن أثناء الحديث وذلك عن طريق الاستعانة ببعض الأسئلة التي نتوخى منها التأكد من فهمنا لما يقال، مثل "لقد فهمت أنك تعني ..." أو "هل تقصد أن تقول ..." أو "دعني أتأكد أنني فهمت ...". فهذه الطريقة تسهل علينا استيعاب وفهم المعلومات التي يتحدث عنها المتكلم ومقاصده.

ما الذي يمنع الاستماع النشط؟

لعل التحميل الزائد للمعلومات أحد الأسباب الشائعة لضعف الاستماع. وبالرغم من أن الشباب في هذه الأيام أكثر قدرة من الأجيال السابقة على التعاطي مع العديد من الحوافز والمنبهات إلا أنني لست واثقاً بأننا نستطيع الاعتماد على تجربة متعددة المهام في التدرب على حسن الاستماع.

ومن جهة أخرى، من المفيد أن نعلم أن افتقار الشخص المتكلم للانفتاح والثقة يؤثر أيضاً في القدرة على الاستماع (وهذا ما سوف نبحثه بمزيد من التفصيل في الفصل الرابع بعنوان "تقمص مشاعر الآخرين وعواطفهم"، وفي الفصل الخامس "اهتم بطموحاتهم وما يتطلعون إليه"). إضافة لذلك فإن الفروق الثقافية، وحتى الفروق في الثقافات الفرعية داخل المدينة، قد تؤثر سلباً في جودة الاستماع. (سوف نتحدث عن ذلك بالتفصيل في الفصل الثامن "تجاوب مع الآخرين بكل احترام").

وقد يشرد الذهن أحياناً ونحن نستمع إلى متحدث بسبب نبرة معينة في صوته قد تكون محببة إلينا أو مزعجة. وفي أحيان أخرى قد يشرد الذهن نتيجة أسلوب المتكلم وطريقته في مخاطبة

الناس. وربما يكون السبب في بعض الأحيان أننا نبحث في ذاكرتنا عن دليل يؤيد صحة ما يقال. غير أن انعدام ثقتنا بمقدرتنا على عزل الأفكار الرئيسة فيما يقال عن التفاصيل الجمة التي تكتنفها يحرف الاستماع النشط عن مساره. لذلك فمن الأفضل أن يعمل المرء على اكتشاف الأنماط والأفكار فيما يقال ومن ثم طرح الأسئلة اللازمة لمعرفة التفاصيل. وخلاف ذلك، قد نبدو في مزاج غير متعاون ومعارض وغير مهيئين فكرياً وعاطفياً لنستمع ونتعلم. ومن المفيد أن نتذكر هذه الأشياء حين نرى شخصاً لا يستمع إلى ما نقول.

وهنالك حواجز أخرى تحول دون الاستماع النشط والفاعل، نذكر منها ما يلي:

- انعدام الانضباط الذاتي.
- انعدام الموضوعية.
- المبالغة في الحماس للموضوع المطروح.
- محاولة الاستماع للحقائق دون غيرها.
- إغفال نبرة صوت المتكلم أو الجزء المرئي من الرسالة.
- التظاهر بالانتباه.
- أجزاء معينة من الرسالة تغيب عن الذهن.
- الاستجابة للكلمات التي تستثير العاطفة.
- المفردات المحدودة.
- الاستماع فقط من أجل انتظار الدور للكلام.
- مهاجمة مصداقية المتكلم.
- تأكيدك على آرائك الخاصة المعارضة لآراء المتكلم.

- انشغالك بمحاولة الدفاع عن نفسك.
- خوفك من هيمنة المتكلم عليك في حواركما.
- توقعك بأن المتكلم يفكر ويشعر على نحو مماثل لك.
- محاولتك الحفاظ باليد العليا كي تضمن أمنك.
- ظنك بأنه لا بد من وجود غالب ومغلوب في كل حوار.
- توقع استجابة من المتكلم لأية مشاكل قد تحدث في التواصل.
- شعورك بعدم الارتياح إن سمحت للمتكلم أن يعرفك أكثر مما ينبغي.

ذات مرة أشار الدكتور كارل متنغر Dr. Karl Menninger إلى أن الاستماع عبارة عن قوة مغناطيسية غريبة وخلاقة (Hunter, 2004, p.17). ويقصد بذلك أن الشخص الذي ننجذب إليه هو ذاك الذي يستمع إلينا. ولهذا نرى العديد من الأشخاص يدفعون المبالغ الكبيرة من الأموال للأطباء المعالجين النفسانيين لكي يجدوا شخصاً يستمع إليهم. ويبدو أن ما يشار إليه في علم النفس "بالعلاج من خلال التكلم" هو في حقيقة الأمر "علاج بالاستماع" يمكن أن يمارسه كل من يشاء. وفي هذا يقول روبرت غرينليف Robert Greenleaf إن الاستماع الحقيقي يبني القوة عند الآخرين، فننسى أننا نحن نثير الاهتمام بغية إرضاء "الأنا" فينا ونفكر فقط بأنهم مهتمون حقيقة". ومن دون الاستماع الحقيقي تصبح رسالتنا للآخر أننا غير قادرين على تقمص مشاعره وأحاسيسه. وإن أدرك الآخر أننا نستمع حقاً وفعلاً فسوف يعرف أننا نشاركه عواطفه ومشاعره (سوف ندرس هذه المهارة في الفصل الرابع "تقمص مشاعر الآخرين وعواطفهم").

منذ سنوات خلت كنت مستشاراً لدى شركة يونيسيس Unisys، وهو الاسم الجديد الذي اتخذته شركة سبيري Sperry وشركة بوروز Burroughs بعد دمجهما. وقد علمت من أحد المسؤولين التنفيذيين لدى شركة سبيري بما قامت به هذه الشركة لتطوير مهارة الاستماع عند الأفراد. ففي عام 1979 أقامت شركة سبيري حلقة دراسية كان موضوعها تدريب المشاركين على عادات الاستماع الجيد. وكان التجاوب إيجابياً حيث تبين أن موظفي هذه الشركة يريدون قضاء المزيد من الوقت في تطوير هذه العادات. بعد ذلك أطلقت الشركة حملة إعلانية تهدف إلى ترويج قيمة وأهمية الاستماع الجيد. كان رئيس مجلس إدارة الشركة ج. بول لييت J. Paul Lyet من المؤمنين بقوة بأن الاستماع يجب أن يكون جزءاً من فلسفة أعمال الشركة لكي تكون الندوات والحلقات الدراسية والحملات الإعلانية ذات قوة تأثير وفاعلية.

جاء في بحوث أجرتها شركة سبيري أن الاستماع هو المهارة الأكثر استخداماً من المهارات الأساسية الأربع (أي يأتي في مرتبة تفوق مهارات التكلم والقراءة والكتابة). ومع ذلك فهو المهارة ذات النصيب الأدنى من التعليم. توضح الدراسات أن الفرد المتوسط يحتفظ في ذاكرته بنصف ما يسمعه من محاضرة تلقى في عشر دقائق. ثم تنخفض نسبة الحفظ بمقدار النصف بعد ثمان وأربعين ساعة. وأن ما مقداره 25 بالمائة فقط مما يقال يتم فهمه وتقييمه وحفظه، هذا في أفضل الحالات. لكن ما هو أسوأ من ذلك بحسب

بحوث شركة سبيري أن الأفكار التي تقال تتعرض عموماً للتشويه بنسبة تصل حتى 80 بالمائة من خلال انتقالها عبر المستويات المختلفة في المؤسسة. لذلك رأت شركة سبيري أن تطوير التعمق في مهارة الاستماع النشط يجب أن يكون جزءاً محورياً في تطوير الأفراد. وابتكرت أربع مراتب للاستماع كانت محور التدريب لديها خلال عقد الثمانينيات من القرن الماضي ولا تزال تطبق حتى يومنا هذا.

تعرض الفقرات التالية في هذا الفصل لهذه المراتب الأربع العامة للاستماع، وتوضح المستويات المتباينة للانتباه والحساسية من جانب المستمع.

المراتب العامة الأربع للاستماع

لا بد لأي واحد فينا أن يمر في لحظة من اللحظات بواحدة من المراتب الأربع التالية للاستماع:

1- استماع دون انتباه

2- استماع انتقائي أو هامشي

3- استماع بغية التقييم الناقد

4- الاستماع النشط والفاعل

ومفتاح تحقيق الاستماع النشط يكمن في معرفتنا متى نكون ناقدين أو انتقائيين أو غير منتبهين، ثم نكيف جهدنا حسب المقتضى في أثناء مسار الحديث.

الاستماع دون انتباه

يفضل هذا الصنف من المستمعين أن يكونوا هم المتكلمين. فهنالك احتمال كبير بأن يكون الواحد منهم يفكر وهو يستمع باللحظة التي فيها قد يقفز إلى الكلام. قد تبدو على وجهه نظرات فارغة وقد يبدو في تصرفه شيء من العصبية، وغالباً ما يتظاهر بالانتباه. قد تستحوذ على اهتمامه الأحاديث الاجتماعية وقلما يسترعي انتباهه الحديث في الأعمال، يصبح أكثر انتباهاً إذا كان محتوى الكلام عاطفياً له صلة بالمشاعر والأحاسيس. وبالرغم من أن مصداقية المتكلم تزيد في قوة انتباه هذا النوع من المستمعين إلا أنهم قد يلجؤون لمقاطعته مرات عديدة. فهم يرتبون المعلومات وفق حاجتهم الخاصة للتميز الاجتماعي والشعبية بدلاً من الاهتمام بالمؤسسة وإنجاز المهام. المهارات الشخصية الأساسية مثل ضبط النفس والصبر والجلد محدودة لديهم وكذلك محدودة أيضاً مهارة الاستماع بغية التعلم.

الاستماع الانتقائي أو الهامشي

المستمع في هذه المرتبة يسمع ما تقوده آراؤه وأفكاره للاستماع إليه. وهؤلاء أيضاً لديهم مشكلات في المهارات الشخصية لضبط النفس والصبر والجلد. وبسبب افتقارهم لإدارة الذات هذه تراهم يقصرون استماعهم على سطحية الحديث ولا يجازفون للغوص في الأعماق. يفضلون تأجيل المشكلات بدلاً من التعاطي معها من فورها. وإذا دخل الحديث إلى الأعماق يجدون ما يبعد أذهانهم عنه مؤثرين تفادي المواقف الصعبة والمعقدة. وهم

عادة يستمعون فقط للأفكار الرئيسة في الحديث. أما إن وجدوا في هذا الحديث ما يخاطب "الأنا" فيهم فهم مستمعون جيدون. لكنهم يرتبون المعلومات وفق أهوائهم الأنانية. وقد يفكرون بخطة ما إذا كانت غايتها أو المهمة المقصودة لها تناسب احتياجاتهم الأنانية.

الاستماع بغية التقييم الناقد

يريد المستمعون في هذه المرتبة المنطق والنظام والبرهان. وهم يركزون على تفاصيل ما يحاول المتكلم قوله. ولا يبذلون جهداً لفهم نية ومقصد المتكلم. هم معنيون بمحتوى الحديث أكثر من اهتمامهم بالمشاعر التي يرون فيها ما يحجب عنهم الصورة الكبرى. أضف إلى ذلك أنهم يكوّنون آراءهم قبل أن ينهي المتكلم رسالته. فهؤلاء المستمعون يرتبون المعلومات وفق المحتوى أو المهمة الماثلة أمامهم ولا يعيرون اهتماماً لمشاعر المتكلم. ولكن توجد أوقات يكون فيها لهذا الصنف من الاستماع أهمية كبرى، إنما يصبح أكثر قوة إن استخدم بالتوازي مع الاستماع النشط.

الاستماع النشط

المستمعون النشطاء الفاعلون هم أكثر المستمعين صبراً ومشاركة وعملاً مهما كان موضوع الحديث. يظهرون احتراماً للمتكلم لفظاً وصوتاً وصورة. ويتقمصون حقاً ما يحاول الآخر إيصاله من معلومات ومشاعر. وهم قادرون على وضع أنفسهم موضع المتكلم ليروا أفكاره ومشاعره من وجهة نظره ثم يوائمون أفكارهم ومشاعرهم مع تلك التي نقلها المتكلم. يستمعون للمقصد من الرسالة وما فيها من مشاعر وأحاسيس.

يرتب المستمعون النشطاء المعلومات الواردة إليهم وفق الشخص المتحدث. لكن هذا لا يعني أنهم سذج يسهل خداعهم أو إقناعهم، بل هم يستمعون بنشاط وفاعلية ثم يشخصون المعلومات تشخيصاً ناقداً قبل اتخاذ أي قرار. لذلك، تحتاج ممارسة الاستماع النشط والفاعل إلى الجد والاجتهاد وينبغي استخدامها بالتوازي مع المهارات الست الباقية من منهجية ليدرز.

كيف تستمع لتتعلم

أشرت في موضع سابق من هذا الكتاب إلى وجود عدد من المهارات والتكتيكات الثانوية التي يمكن تفعيلها ليصبح المرء مستمعاً فاعلاً ومؤثراً. فيما يلي النصائح المفيدة في الاستماع النشط:

- حافظ على التواصل البصري، والنظر إلى المتكلم.
- كن قبالة المتكلم.
- اجتنب شرود الذهن.
- اجعل الاستماع موضع تركيزك الأول، ولا تعدد المهام.
- انتظر حتى ينهي المتكلم قوله قبل أن تصوغ إستجابتك.
- لا تقاطع كلام المتحدث، بل استخدم الحديث فرصة للتعلم.
- قيّم الرسالة بمجملها (لفظاً وصوتاً وصورة).
- حاول التعرف على المصافي التي تعرقل انسياب المعلومات وأنقصها.
- علّق حكمك وابحث عن قيمة المحتوى.
- دع الآخر يعلم بانتباهك بأسلوب لفظي وغير لفظي.
- استخدم فترات التوقف عن الكلام والصمت استخداماً بنّاء بحيث تستوعب ما قاله المتكلم ولتكون استجابتك مناسبة.

ومن المهم أيضاً اجتناب ما يلي:

- توجيه النقد لطريقة إيصال الرسالة.
- أن تقنع نفسك أن المحتوى لا يثير الاهتمام.
- التظاهر بالانتباه.
- أن تستجيب وكأنك متسامح على مضض مع المحتوى.

تدريبات إضافية لممارسة الاستماع بغية التعلم

توجد طرائق إضافية يمكن الاستعانة بها لتعزيز فهم رسالة المتكلم، مثل:

- **توضيح الرسالة:** لتحصل على حقائق إضافية تساعدك في استجلاء مختلف جوانب الموضوع، استعن ببعض الأسئلة، مثل "هل لك أن توضح الأمر لي بشيء من التفصيل؟" أو "لقد فهمت هذا الجانب من الموضوع، وأرجو أن تساعدني على فهمه بمزيد من الإيضاح!" أو "لماذا تعد هذا الأمر هاماً لك... (أو، في هذا الوقت تحديداً)؟"

- **ذكر الرسالة ثانية:** لكي تتحقق من المعنى الذي يقصده المتكلم في رسالته وتفسيرك له، ولتبين له أنك مهتم في فهم ما يقال، من المفيد أن توقف الحديث للحظة وتحصل على ملخص لما قيل. ويمكنك الاستعانة بالأمثلة التالية: "إن خطتك، كما فهمتها، هي ..." أو "النقاط التي اقترحتها كما فهمتها هي ..." أو "إن ما قررت أن تفعله هو ...".

■ **تشجيع الرسالة:** لكي يعرف المتكلم أنك تهتم بما يقوله وأنك تدرك مشاعره إزاء محتواها إجعل تعليقاتك بشأنها تهدف إلى استجلاء الأمر بمزيد من التفصيل مثل: "أتشعر بانزعاج حيال ذاك السلوك؟" أو "أتشعر أنك لم تلق معاملة عادلة؟"

■ **تسويغ الرسالة:** لكي تساعد المتكلم في تقييم محتوى رسالته اذكر بعض العبارات مثل: "إن هذا يثير اهتمامي. فما هي الجوانب الأخرى المتعلقة بهذا الموضوع؟" أو "هل هذه هي الأفكار الرئيسة التي تريدني أن أعرفها؟"

■ **تلخيص الرسالة:** لكي تمكّن المتكلم من التركيز على المسألة مدار البحث وبالتالي الانتقال إلى بحث إضافي، من المفيد أن تطرح سؤالاً على النحو التالي: "هذه هي الأفكار الرئيسة التي سمعتك تنطق بها، هل هذا صحيح؟"

هذا، وقد أورد الباحث كيث ديفز Keith Davis في كتابه Human Relations in Business (1957) بعض الإرشادات المفيدة في إنجاح الاستماع النشط مثل:

1- توقف عن الكلام.

2- دع المتكلم يشعر بالراحة وفي جو من التسامح والخيارات.

3- حاول أن تتصرف وتبدو مهتماً بالحديث ليشعر المتكلم أنك ترغب في فهم ما يقال.

4- أبعد عن ذهنك الشرود وأغلق الباب وابحث عن الهدوء.

5- ضع نفسك مكان المتكلم.

6- تحلّ بالصبر وأعط المتكلم الوقت الكافي.

7- احتفظ بهدوء الأعصاب فالغضب يعطي مقصداً خطأ للكلمات.

8- كن سهلاً في حججك.

9- اسأل الأسئلة اللازمة.

10- ومرة أخرى توقف عن الكلام.

القيادة أيضاً في التعلم من خلال الاستماع

عندما تعمل على تطوير قدرتك على الاستماع النشط قد يفيدك اعتماد افتراضات معينة. فالاستماع من خلال هذا السياق يعزز مهارتك القيادية كثيراً. وفيما يلي بعض الآراء المساعدة:

1- **لكل امرئ أسلوبه الفريد في التعلم.** بعض الناس يتعلمون من خلال القراءة، وبعضهم الآخر من خلال العمل. وهنالك أفراد يتعلمون من خلال المناقشة والاستماع. لكنهم جميعاً يحصلون على الفائدة عندما يتصرفون وفق الطريقة التي تناسبهم.

2- **لكل امرئ سرعة في التعلم تختلف عن سواه.** من هذا المنطلق قد نجد أفراداً يشعرون بالارتباك والضياع في المراحل الأولى من التعلم. ولكن لا بأس إن لم تفهم الشيء من أول مرة تسمعه كن صبوراً مع ذاتك ومع الآخرين.

3- **كل امرئ يتعلم من تجربة مشتركة أشياء تختلف عن سواه.** كن منفتحاً وشجع تبادل الأفكار وقبول المشاعر والآراء على اختلافها.

4- **أفضل التعلم ما كان من خبرة وتجربة المرء الخاصة.** إن اختبار آراء الغير من خلال الموقف الذي أنت فيه يساعد في التعلم. والتشككية الصحية إزاء "أفضل طريقة" مهما كانت في معالجة التغيير داخل المؤسسة هو أسلوب فاعل ومؤثر للاستماع بغية التعلم.

إن أعظم قوتين تمتلكهما بصفتك قائداً يومياً هما القدرة على الاستماع وقوة الملاحظة. يقال إن الله قد وهبنا أذنين وعينين ولساناً واحداً. فالعبرة تتلخص بأنه يتعين علينا أن نسمع ونرى ضعف ما نتكلم. والاستماع والملاحظة يقتضيان تقمص مشاعر الآخر والانتباه النشط لما يقوله المتكلم.

كان جون كينيدي John F.Kennedy يعتقد أن التعلم والقيادة أمران لا غنى لأي منهما عن الآخر. فالاستماع بغية التعلم واحدة من أكثر المهارات القيادية الأساسية أهمية. أما المهارتان الأخريان - أي تقمص مشاعر الآخرين والاهتمام بطموحاتهم - فهما تعزيز إضافي ثلاثي القوة لهذه المهارة.



الفصل الرابع

تقمص مشاعر الآخرين وعواطفهم

إن ممارسة المهارات الشخصية لفضائل الصبر والجلد وضبط النفس وكذلك ممارسة مهارة الاستماع بغية التعلم تمهد الطريق لوضع الأسس اللازمة للمهارة الثانية في منهجية ليدرز، ألا وهي مهارة تقمص مشاعر الآخرين وعواطفهم. بعد أن نضع جانباً عواطفنا ومشاعرنا وما لدينا من أجندا خاصة، نستطيع أن نركز على الأهداف التي يرمي إليها المتكلم ومشاعره. كما أن فهم وإدراك أثر المتكلم بمعزل عن أثرك الخاص يمهد السبيل أمامك لتتقمص حاجة المتكلم وأهدافه ومواقفه.

التقمص

يقدم لنا مورلي سيغال Morley Segal في معرض شرحه لأعمال كارل روجرز Carl Rogers تعريفاً لمصطلح التقمص بأنه مواءمة بين مشاعر المرء ومشاعر الآخر. وهو ليس شعوراً بالأسى نحوه (Segal, 1997). فالشعور بالأسى نحو الآخر أو التعاطف معه قد يعني ضمناً أن هذا الآخر ضعيف وبحاجة للعون وهذا ما يضعف ويحط من قيمة التواصل. والتعاطف يجعل من العسير الدخول في حوار حقيقي. كما يسبب فقدان الموضوعية في الحوار. لكن التقمص يخلق إحساساً بالانفتاح وقبولاً بمواقف الآخر ومشاعره وعواطفه. وهو أيضاً المقدرة على مواكبة تفكير

الآخر وأحاسيسه. كما أن التقمص يجنبنا إعطاء تقييم أو حكم على الشخص الآخر، وهو ما يعطل التواصل الحقيقي. وبالتالي يساعدنا على التجاوب معه على نحو أفضل. لكن واحدة من العقبات التي تقف حائلاً أمام التقمص تكمن في عجزنا عن تغيير نظرتنا إلى الآخر، أي أننا نتمسك بفكرتنا المسبقة عنه. لكن المعلومات الراجعة الناجمة عن التقمص تبين بجلاء صورة مختلفة للشخص نفسه.

ومن المهم أيضاً أن ندرك أن التقمص أداة ذات تأثير قوي ينبغي استخدامها بصدق يخلو من الرياء والتكلف إذا أريد لها أن تكون وسيلة دعم للقيادة الصادقة الحقيقية. ففي كتابهم How to Hire and Develop Your Next Top Performer: The Five Qualities That Make Sales People Great يذهب المؤلفون غرينبرغ وفاينشتاين وسويني إلى حد الإشارة بأن التقمص عمل يخلو من الأخلاق وأن بعض الناس قد يلجؤون إليه وفي نيتهم غايات غير نبيلة أو في سبيل خدمة حاجاتهم الأنانية (Greenberg, Weinstein, Sweeney, 2001). إلا أن التقمص قد يكون أيضاً وسيلة تساعد المرء على اتخاذ القرار الصحيح. وعليه فالأخلاق يجب أن تكون رديفاً مهماً للتقمص، ولهذا السبب تعد مهارة "شارك في سبيل غايات نبيلة"، واحدة من المهارات السبع الأساسية التي يمارسها القادة الحقيقيون.

المشاعر العاطفية

في واحد من مؤلفاتهم العديدة حول هذا الموضوع يحدد الباحثون دانييل غولمان Daniel Goleman وريتشارد بوياتزز Richard Boyatzis وآني ماك كي Annie McKee (2002) أربعة ميادين للذكاء العاطفي وهي:

1- الوعي الذاتي.

2- إدارة الذات.

3- التقمص.

4- الإدارة الاجتماعية وإدارة العلاقات.

فالوعي الذاتي هو المقدرة على إدراك وفهم الأمزجة والنوايا أو ما قد ندعوه الدوافع. أما إدارة الذات فهي المقدرة على التحكم بالمواقف وإعادة توجيهها ليصل المرء إلى أهدافه. وهاتان المقدرتان هما الجزء الضروري من إعداد المرء لنفسه قبل حصول التفاعل مع الآخرين. وأما الإدارة الاجتماعية وإدارة العلاقات فتعني تلكم المهارات التي تجعل المرء يتمتع بالفطنة السياسية التي تؤسس لعلاقات صحية داخل المؤسسة.

فالقادة اليوميون يجب أن يكونوا قادرين على أن يضعوا جانباً أحكامهم وتحاملاتهم واستغراقهم في ذاتهم وأفكارهم المسبقة ومشاعرهم العاطفية لكي يحسنوا الأداء في دائرة نفوذهم، وكل ذلك دون أن يضعوا أنفسهم تحت رحمة الآخر. وإن تعثر التواصل،

فقد يكون من الضروري اللجوء إلى الأسئلة والتعليقات التي من شأنها إبقاء الحديث في مساره الصحيح والإيجابي. وقد يفيد في بعض الأحيان إعطاء المجال لفترات صمت تتيح للمرء أن يجري تقييماً ذاتياً له أهميته.

ردود الفعل الإيجابية والسلبية

نحن جميعاً تخالجنا أفكار إيجابية وسلبية. لكن معرفتنا بتلك الأفكار تعزز أهمية التقمص كمهارة في إدارة المرء لمواقفه وعواطفه على نحو إيجابي ومنتج، وحتى لو رأيت أن شخصاً ما غير واقعي ولا يتحدث بعقلانية فمن المهم أن تبحث عن شيء إيجابي وصحيح في حديثكما وتستخدمه لتصل إلى الغاية النبيلة. ولكي تكون مؤثراً في دائرة تواصلك مع الآخر ينبغي لك أن تقرّ وتعترف بمشاعر الآخر سواء كنت تشاركه فيها أم لا، وأن تجعل من حديثك معه وسيلة تحسم بها تلك العواطف، ويتواصل بها السعي لتحقيق الهدف أو المهمة الماثلة أمامك.

أما التعاطي مع العواطف والمشاعر السلبية ومحاولة حسمها فلذلك أثر بالغ في قدرتك على القيادة. بداية نقول إن هذه المهارة واحدة من أكثر المحاولات صدقاً في العاطفة والشفقة يمكن أن تبذلها لما فيه مصلحة الآخر، ناهيك عن كونها تعمل على تهدئة الشخص الذي يمر بمرحلة من السلبية. وحالما يهدأ هذا الشخص يمكنك البدء بحوار إيجابي مستخدماً في هذا السبيل كلمات الشخص الآخر ذاتها لتوضيح وتفسير فهمك لما يعانيه. والقائد

اليـومي الذي يفـعل ذلك يسـهم في خلق ثقـافـة دافـئـة داخل دائرة نفوذه تتسم بالتفهم والدعم.

من المفيد معرفة العواطف

توجد مئات من المشاعر العاطفية التي يتحتم على المرء أن يتعاطى معها مهما كانت منزلته الاجتماعية. وقد رأى دانييل غولمان أن الأحاسيس الثمانية التالية هي الأكثر انتشاراً بين الناس: الغضب والحزن والخوف والمتعة والحب والدهشة والاشمئزاز والشعور بالخزي (Goleman, 1995, 289 - 299) . كما رأى أن لكل من هذه العناوين العريضة درجات متفاوتة يمكن أن نعدها تقسيمات فرعية لها نبينها فيما يلي:

1- **الغضب:** غضب بالغ الشدة، الحنق، الامتعاض، الغيظ، السخط، الاستياء، الإغاظة، قسوة لاذعة، حقد، انزعاج، نزق وسرعة الغضب، عداء وخصومة، ضغينة، وعنف.

2- **الحزن:** حزن شديد، أسى، ذهاب الابتهاج، الغم، الانقباضية (أو نزوع المرء للحزن)، شعور المرء بالرثاء لحاله، التوحد والشعور بالانعزال، الاكتئاب، اليأس، كآبة مترافقة مع وهن.

3- **الخوف:** قلق وتلهف، خوف من شر مرتقب، هلع نزق، ذعر، توجس الخوف، حذر واحتراس، خوف مفاجئ، انفعال ناجم عن الخوف، رهبة وفزع، رعب شديد، رهاب (خوف من شيء معين)، هلع لا مبرر له.

4- **المتعة:** السعادة، شدة الفرح، شعور بالارتياح، اطمئنان، بهجة، اللهو، التيه والزهو، الانغماس في الملذات، طرب لشيء معين،

غبطة، المسرة والرضا، رضا وارتياح، شعور بالنشاط والخفة، نزوة، ابتهاج غامر، الهوس والولع الشديد.

5- **الحب:** القبول بالآخر، صداقة ومودة، ثقة، حنان، انجذاب وتواصل روحي، الإخلاص والتفاني، الهيام، الامتنان.

6- **الدهشة:** صدمة، ذهول، اندهاش، انشداه.

7- **الاشمئزاز:** احتقار، ازدراء، احتقار مترافق مع سخرية وهزء، المقت الشديد، البغض والنفور، الكراهية، تقزز.

8- **الشعور بالخزي:** شعور بالذنب، ارتباك، غم وكدر، ندم وتأنيب الضمير، إحساس بالمذلة والهوان، الندم والأسف، تعذيب الذات، أسف عميق.

تمثل هذه التصنيفات الثمانية للمشاعر والأحاسيس العاطفية ما يمكن أن نتعاطى معه في أحاديثنا وحواراتنا اليومية. ومع أن التعرف إلى هذه المشاعر أمر بالغ الأهمية لمهارة القيادة الفاعلة والمؤثرة، إلا أنها لا تلقى الاهتمام الكافي في معظم الأحيان.

وهنالك أيضاً الأمزجة الشخصية والحساسية البالغة عند الأفراد. فالأمزجة تختلف عن الأحاسيس العاطفية، ذلك أنها تدوم لفترة أطول. وكذلك الحساسية البالغة تختلف عن المشاعر العاطفية. فالحساسية البالغة هي التي تستثير في المرء مزاجاً معيناً أو عاطفة معينة. والاضطرابات التي تصيب العواطف أو الأمزجة الشخصية أو الحساسية المعينة عند المرء مثل الاكتئاب والقلق، تشكل حالات شبه دائمة عند المرء تدوم لفترات طويلة جداً

من الزمن. ونحن عندما نتعامل مع العواطف والأمزجة والحساسيات المعينة وما يخالجها من اضطرابات، فإننا لا نتعامل مع منطق الأشياء، وبالمثل فإن العواطف لا تنشأ عن ذهن عقلاني ومنطقي. فالذهن العقلاني يستطيع أن يتحكم بردود الفعل إزاء عاطفة معينة أو مزاج شخصي معين. يقول غولمان إننا لا نقرر بعقولنا متى نكون سعداء أو غير سعداء، ولكننا لا نستطيع أن نعلم بهذه المشاعر العاطفية وننظمها (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

كيف نستخدم هذه المهارة؟

عندما يمارس القادة اليوميون مهارة "تقمص مشاعر الآخرين وعواطفهم"، يدركون أولاً، إما من خلال ما يقال أو ربما من تعابير الوجه ولغة الجسد، عاطفة معينة، ثم يتأملون ويفكرون بها بطريقة لا تنم عن تهديد، ويسهلون المناقشة والحوار الذي ينبغي أن يضمن أن مشاعر الآخر قد فهمت جيداً. والقائد الجيد ينتقل بعدئذ إلى محتوى الحديث بطريقة تتطرق إلى العاطفة وتخاطبها وتسهلها وتحل مشكلتها.

وعلى سبيل المثال، يتبين إدراك القادة اليوميين للعاطفة من خلال جعلها جزءاً من الحوار لكي يبرهنوا للآخر أنهم يتفهمون عاطفته تلك. وفي الوقت نفسه يوضح القائد للآخر أنه يستمع ليتعلم. تتضمن المقاربات الفاعلة لتحقيق مستوى معين من التقمص الذي يدركه كلا الفريقين إبداء ملاحظات وتعليقات. مثل:

- "هل لك أن توضح لي لماذا أنت مهتم بهذا الأمر؟"

- "تبدو شديد الاهتمام بهذا الموضوع. لماذا؟"
- "هل لديك قلق معين قد يسبب مشاعر عدم ارتياح فيما بيننا؟"

إضافة لذلك، يساعد تقمص مشاعر الآخر في تشجيع المعلومات الراجعة وفي خلق مناخ للعمل يمكن أن يحدث فيه تبادل سهل للمعلومات.

من الوسائل المساعدة على إيصال تفهمك لمشاعر الشخص الآخر يمكن أن نذكر ما يلي:

1- استبعاد شرود الذهن.

2- التعرف إلى المشاعر التي تحسب أن الآخر يعانيها.

3- محاولة البحث عن سبب هذه المشاعر.

4- التجاوب مع الآخر من خلال طرح تعليقات مماثلة لما تقدم ذكره.

5- جعل الآخر يقدم توضيحات لمشاعره إذا لزم الأمر.

ومن المفيد أيضاً جعل التواصل باتجاهين بخصوص جميع القضايا في مكان العمل. وإن حصل هذا الأمر فإن كل حوار يجري يشكل لبنة جديدة في بناء الثقة والشجاعة والتجلد. ويحضرني في هذه العجالة فيلم سينمائي بعنوان Office Space يصور، بالرغم من كونه فيلماً هزلياً، سوء المعاملة والإساءة للمشاعر العاطفية التي يتعرض لها الموظفون في أماكن عملهم في أثناء وجودهم. كما يصور (وربما من خلال مثال مبالغ فيه) كم هو ضار ومؤذ استخدام

أسلوب الإساءة للمشاعر في التواصل. والملاحظ أن مثل هذه السلبية في التعامل تحدث يومياً بين أفراد المؤسسة الواحدة. إن التواصل الذي لا يخلو من السخرية وباتجاه واحد تواصل غير فاعل ويزيح الإنتاجية عن كل حوار ويؤدي إلى ضياع الفاعلية وفقدان الكياسة في أماكن العمل. فيرى العمال التمرد رد فعل إيجابي للقمع الذي يعانونه.

لهذا فإننا نرى أن القائد اليومي الذي يمتلك مهارة الاستماع والتقمص يصنع الأرضية المناسبة للاهتمام بطموحات من يحدثه وما يتطلع إليه. وسوف نعرض لهذه المهارة بالتفصيل في الفصل التالي.

وأخيراً يكفي أن نشير إلى أن مهارة تقمص مشاعر الآخرين وعواطفهم تتضمن دون حصر المقاربات التالية:

- حاول أن تعرف سبب التوتر العاطفي - هل هو العمل أم العائلة، أو الصحة أو المال أو القيم أم الشخصية.
- حاول أن تعرف الشعور العاطفي ذاته - أهو شعور بالتغرب، أم الضجر، أم الغضب، أو اللامبالاة، أم الخجل أو الإحباط، اليأس، أو العجز والضعف، أهو التيه والزهو أم الغيرة، والشعور بالمهانة، هل هو صدمة أو شك وريبة أم انسحاب من عمل أو موقف معين.
- تأمل بمشاعرهم لتتمكن من تقمص هذه المشاعر.
- اشرح فهمك لمشاعرهم وما وراءها من قضايا وهموم.
- ابدأ في حوار ونقاش حول محتوى الحديث الذي ألقت المشاعر بظلالها عليه.

الفصل الخامس

الاهتمام بالطموحات والتطلعات

إن توسيع ممارسة المهارتين الأوليين يقتضي بالضرورة أن

يدرك المرء أن النمو والتطور شيئان من طبيعة الحياة. من أجل ذلك فإن مهارة الاهتمام بالطموحات تعني أن لدى كل شخص نزوعاً بل ولعاً للنمو والتطور. وإن أجبرتنا هيكلية المؤسسة أو السلطة الإدارية فيها على القبول بحدود معينة على مقدرتنا الفطرية للنمو والتطور فإن ذلك يحمل أكبر الضرر لتطور القيادة. فالقمع الإداري وانخفاض التوقعات تُذهب عن المرء الإبداع والروح القيادية كما أشار إلى ذلك دوغلاس ماك غريغور في كتابه الذي يتحدث عن التطور بعنوان The Human Side of Enterprise (McGregor, 1960) فهذا الأسلوب في الإدارة يعطل نمو الفرد تحت ذريعة الإنتاجية الفاعلة والكفوءة. وقد رأيت بأم عيني أن وضع القيود على الأفراد يؤدي في واقع الأمر إلى إنتاجية متدنية في العمل. ومع مرور الزمن قد تفضي هذه القيود إلى جعل الأفراد يرحلون عن الشركة أو قد يلجأون إلى التباطؤ في الأداء ما ينتج عنه عمل رديء الجودة. أما إتاحة الفرصة أمام أفراد فريق العمل لتطوير قدراتهم فسوف يؤدي إلى تحقيقهم لذاتهم وبالتالي تحقيق أهداف الشركة. فالطموحات الفردية من شأنها أن تجلب تحسينات كبرى في إنتاجية الشركة، كما أن تطوير القدرات

القيادية لدى الموظفين يوضح للمدراء أن التقارير التي يتلقونها عن هؤلاء الموظفين تؤكد التزامهم بأعمالها وتعكس التزام الشركة نحو موظفيها. لذلك تعد مهارة الاهتمام بالطموحات التي هي نزوع طبيعي عند كل واحد فينا للنمو والتطور قوة في العمل إيجابية ومنتجة بالغة التأثير برغم كونها أيضاً مورداً للكثير من الشركات قلما تلتفت إليه.

لا شك أن من أشد الإحباطات إيلاماً أن ترى أشخاصاً يعملون لكسب العيش ولديهم طموحات للنمو والتطور قد خذلها الآخرون وحالوا دون تحققها، وكأنهم قد باتوا جزءاً لا يتجزأ من المؤسسة، فقدوا بوصلة التطور. إن هذه الحال تشكل لولباً سلبياً متصاعداً من عدم الرضا في نفوس هؤلاء الموظفين الذين فقدوا ما لديهم من دوافع تحركهم نحو النمو والتطور. فمثل هؤلاء ممن لم يلحق بهم ضرر كبير يرحلون عن الشركة، وهذا ما يؤثر سلباً في مستويات الأداء وجودة العمل الذي تنتجه الشركة ناهيك عما يسببه ذلك من تدن في معرفة المؤسسة.

يقدم لنا عدد من علماء النفس المشهورين تعريفاً للقدرة على النمو والتطور عند الأفراد بعبارات كانت ذات فائدة كبرى لي في التعريف الذي وضعته لهذه العملية. يصف بياجيت Piaget (1973) النزوع نحو النمو بأنه عملية يقوم بها الذهن النشط لتطوير معرفته الإنسانية، في حين يذهب فرويد Freud (1917; Strachey, ed., 1963) في تعريفه لها بأنها ضمن واحدة من ثلاث قوى عامة

للنمو كامنة في اللاشعور، وهي - الغريزة (ألهذا، ذلك الجانب اللاشعوري من النفس الذي يعتبر مصدر الطاقة الغريزية) والأخلاق أو الفضيلة (الأنا العليا) والعقل (الأنا). أما يونغ Jung (1964) فيدعو هذه القدرة المحرك المتأصل في النفس للنمو والتطور في سعي المرء طوال حياته لمعرفة المعاني. وقد رأى في طبيعة الفرد للنمو طريقة للتخلي عن الشعور والتفكير العصبي. وقد أشار إلى أن عدم السماح للمرء لفهم واقع الظواهر السيكولوجية إنما هو أحد أسباب العجز عن التكيف من أجل النمو. وأما فروم Fromm (1941) فقد دعاها حرية الإنسان في التعبير عن ذاته من خلال تجسيده لما لديه من طاقات يستطيع بها أن يكون منتجاً. لكن هذه الحالة مستحيلة في دولة كليانية استبدادية تهيمن عليها شخصية سلطوية، حيث هكذا يُنظر إلى الإدارة في معظم الأحيان.

ومن جهة أخرى يدعو روجرز Rogers (1959) هذه القدرة بأنها نزوع لتحقيق الذات والوصول إلى شخصية تقوم بوظائفها الكاملة في حالة إنسانية أساسية. وهو من خلال تعريفه هذا يضع مسؤولية هذا النمو والتحكم فيه على كاهل الفرد، بينما يسميها هورني Horney (1950) قوة داخلية في نفس الفرد، موجودة لدى الجميع، إنما فريدة ينفرد بها كل على حدة، وهي مصدر للنمو عميق في النفس. لكن ليوين Lewin (1947) يذهب في تعريفه ليقول أنها امتداد لحياة المرء الشخصية حيث يعمل الفرد على تقييد القوى المعوقة للنمو وإطلاق القوة المحركة للنمو. بيد أن

منظور ليوين هذا ينطلق من وجهة نظر المنظومات بخصوص التفاعل بين الأجزاء (أي الفرد) مع المجموع (أي البيئة) وكيف يعمل هذا التفاعل على تعويق التقدم أو الإسهام فيه.

وأخيراً يقدم لنا غولمان وبوياتزيز وماك كي (2002) تعريفاً جديداً حيث يصفون هذه المقدرة بأنها القيادة البدائية حيث يخلق القائد رنيناً عاطفياً في علاقاته مع الآخرين يتيح النمو للأعضاء جميعاً. وأي امرئ يريد أن يكون قائداً يومياً عليه أن يخلق هذا النوع من الرنين الذي يتحدث عنه هؤلاء الباحثون، فتكون النتيجة مناخاً إيجابياً ينسكب في خزانات ما هو أفضل عند الناس كلهم ويتيح نمواً مشتركاً.

أما الشيء الوحيد الذي اتفق عليه هؤلاء المفكرون العظام فهو أن النمو أمر طبيعي وفطري. وكما هو حال كل شي طبيعي وفطري يمكن أن تتعرض هذه الميول إلى التقزيم والتعويق إن وجدت في بيئة قمعية. وبعد معرفة ذلك كله من المهم أن ندرس الأشياء التي يستطيع فعلها القادة اليوميون لرعاية وتنشئة هذا النزوع الطبيعي والفطري للنمو والتطور على الرغم من وجود بيئة غير متسامحة. وعملهم هذا يشتمل في المقام الأول على التصرف القيادي ضمن دائرة نفوذهم والاهتمام برعاية وتشجيع بيئة لعمل منتج من خلال حوار واحد في المرة الواحدة.

فما هي الطموحات، إذن؟

الطموحات هي الدوافع التي تحثنا على العمل. وتتولد هذه الدوافع في داخلنا. ورغم أن ثمة طموحات داخلية تدفعنا للقيام

بأعمال واضحة وجلية مثل الجوع والعطش، إلا أننا لا ندري بهذه المحرضات عادة. وكما ذكرت آنفاً ربما يكون إرضاء الأنا بداخلنا هو الذي يحرضنا لنكون منتجين دونما اهتمام حقيقي بالعمل المحدد أو بالأشخاص المعنيين. وهذا ما يؤكده الباحثون غرينبرغ Greenberg وفاينشتاين Weinstein وسويني Sweeney في كتابهم : How to Hire and Develop Your Next Top Performer The Five Qualities That Make Salespeople Great (2001) حيث يقولون إذا كانت ثمة طموحات داخلية لغايات نبيلة ولفهم مشترك، وإذا كانت البيئة الخارجية تشجع ولا تثبط يصبح الأفراد أعضاء منتجين ذلك أنهم يشعرون بالأمان بأن الثقافة في مكان العمل تدعم وتؤيد النمو والتطور. ويمكن وصف الطموح أيضاً بأنه رغبة جامحة لإحراز تقدم وتحقيق وضع أفضل في الحياة. والطموحات موجودة في حياتنا المهنية وحياتنا الشخصية. وإذا أتيح المجال أمام طموحاتنا داخل منظومة العمل - أي دوافعنا الداخلية التي تحركنا للعمل - للظهور فإن هذه الطموحات تفيد الشركة أيضاً.

لجميع الأفراد طموحاتهم الخاصة - أو لنقل لكل امرئ نظرته الخاصة لنفسه في المستقبل. والقادة اليوميون يدركون أن الاهتمام بطموحات الآخرين أمر بالغ الأهمية ذلك أن هذا الطموح يساعد المرء على النمو. ومع هذا النمو تأتي ظروف عمل أفضل وثقافة أفضل. لذلك من المهم أن يعترف القائد بالطموحات الفردية ويتفهمها لأن هذا التفهم يدخل السرور إلى نفس الآخر ويجعله أكثر إنتاجية. والعكس صحيح، إذا وجد أفراد في مواقع لا

يستطيعون من خلالها تحقيق تلك الطموحات، أو إن لم يتمكنوا من الإعراب بوضوح عما تعنيه طموحاتهم تنخفض الإنتاجية وتتراجع الروح المعنوية.

ما الذي يمنع الاهتمام بالطموحات؟

من المؤسف حقاً ألاّ تكون القيم داخل المؤسسة في بعض الأحيان على قدر كاف- من الوضوح. أو أن سلوكيات القادة والأفراد في شركة ما غير متوائمة مع قيم المؤسسة ومهمتها. وهذا ما بات واضحاً جراء الفضائح التي تكشفت في شركات إنرون Enron وتايكو Tyco وورلدكوم Worldcom واندرسون Anderson وأدلفيا Adelphia غير أن القادة اليوميين يستطيعون وبصورة تدريجية أن يغيروا ثقافة الشركة من خلال تصرفات تكون متوافقة مع مهامها وقيمها ورؤيتها مثلما يكون تصرفهم متوائماً مع قيمهم الخاصة أيضاً. فالسلوكيات عادة تعتمد على، وتنطلق من، دوافع الفرد. فإذا كانت قيم الأفراد لا تتوافق مع القيم السائدة في المؤسسة لن يجد الموظفون دافعاً لديهم للوصول إلى أهدافهم وتحقيق طموحاتهم، ولن يكون لديهم الدافع أيضاً للوصول إلى أهداف المؤسسة وتحقيق طموحاتها. من أجل ذلك يتعين على المؤسسة أن تكون واضحة في التعبير عن رؤيتها ومهامها وقيمها ليتمكن الأفراد فيها من التعبير عن طموحاتهم وتطلعاتهم الشخصية.

والعقبة الأخرى التي تمنعنا من معرفة طموحات الآخرين تتمثل في عدم فهمنا لمستوى الحاجة لديهم. كل فرد يعمل انطلاقاً

من مستوى الحاجة لديه. وبمقدور القادة اليوميين أن يتعرفوا إلى هذه الحاجة إن استمعوا ليتعلموا، وإن تقمصوا مشاعر الآخرين واهتموا بطموحاتهم.

التراتبية الهرمية للحاجات عند ماسلو

أكد ابراهام ماسلو Abraham Maslow (1943) على أهمية فهم احتياجات الآخرين حين وضع تراتبية هرمية للحاجات يعمل الأفراد من خلالها على تحقيق الذات. تصف هذه التراتبية الدوافع التي تحركنا أفراداً ابتداء من حاجات دنيا وحتى الحاجات العليا. لم يكن في نية ماسلو أن يقول إنها مستويات مستقلة للحاجة، إنما كان قصده القول إن ثمة تسلسلاً وتعاقباً عاماً يحدث عبر مختلف هذه المستويات. فالمستويات الدنيا للحاجة عند ماسلو تبدأ عند الحاجات السيكولوجية مثل الطعام والشراب والجنس. وحين يتم إشباع هذه الحاجات، تبدأ بالظهور حاجات أخرى أعلى مرتبة. وهذه الحاجات الأعلى عند معظم الأفراد تكون أشد قوة من المرتبة الأدنى ذلك أنهم يكونون في مواقف تحرمهم من الحاجات السيكولوجية الأساسية.

أما المستوى الثاني لهذه الحاجات فهو الحاجة إلى الأمن والسلامة. ومرة أخرى نقول إن غالبية الأفراد يشعرون بالأمان وسط محيطهم وذلك بسبب الجهود الهادفة إلى الابتعاد عن المجرمين وعن درجات الحرارة المفرطة في ارتفاعها أو انخفاضها، وعن الاستبداد وما إلى ذلك. في المستويين التاليين لهذه التراتبية

نجـد الحب والاحـتـرام. تتـضـمـن الحـاجـة للحب المحـبـة والمودة والشعور بالانتماء. ومن

الطبيعي أن نشعر بالحاجة للحب وتكوين الأصدقاء بعد أن يتم إشباع الحاجات السيكولوجية والحاجة للأمان. ولكن يرجى مراعاة أن الحب ليس مـرادفاً للجنس الذي هو حاجة سيكولوجية. فالحب هو شعور بالانتماء إلى المكان وإلى الجماعة، يجعلك تحس بأهميتك.

وأما الحاجة للاحترام فتتصل بالرغبة في تكوين سمعة معينة ومنزلة رفيعة. بل والأكثر أهمية من ذلك، نحن نريد احتراماً لمنجزاتنا من الآخرين. وإن أشبعت هذه الحاجة يتكون لدينا شعور بالثقة والقوة والأهمية ثم نصل إلى المستوى الأعلى في تراتبية الحاجات بعد إشباع الحاجة للحب والاحترام، وذلك هو الحاجة إلى تحقيق الذات.

هناك ارتباط وثيق بين الحاجة إلى تحقيق الذات وفهم طموحات الآخرين. إذا وجد الأفراد أنفسهم لا يفعلون ما يستمتعون بفعله، أو ما يناسبهم، سوف يشعرون بعدم الرضا، حتى لو تم إشباع حاجاتهم الأخرى كلها. وهذه هي الحاجة التي يمكن وصفها بأنها حاجة المرء ليصبح أفضل حالاً. إنه الشعور بالرضا عن الذات. لكن المؤسف أن القليلين جداً من الناس يصلون إلى هذه المرحلة، والسبب في ذلك وجود حاجات كثيرة أخرى في حياتهم لم يتوصلوا إلى مرحلة التعرف على ما يشبعها.

يصف ماكدونالد وهتشنسون في كتابهما Don?t Waste Your Talent كيف أن الناس يصلون إلى "نقاط التحول" (McDonald and

(Hutchenson, 2000) . ونقاط التحول هي تلك اللحظات التي يفكر الفرد فيها بافتقاره إلى الإنجاز في مراحل معينة من حياته ويحس بالحاجة للتغيير لكنه في كثير من الأحيان لا يعرف كيف يقوم بالتغيير. فيبقى والحالة هذه في حال من الركود ولا ينتقل إلى مستوى تحقيق الذات. بيد أن الوصول إلى مستوى تحقيق الذات يكون سهلاً إذا توفرت أمامه درجة عليا من التواصل. ومع تزايد معرفة الناس بدوافع وطموحات الآخرين تتزايد احتمالات وصول الأفراد إلى المستوى المرغوب لتحقيق الذات ذلك أنهم يتلقون الدعم والتشجيع. يقول المؤلفان في كتابهما:

"من المهم أن ندرك أن هذه الحاجات غير ثابتة رغم أنها داخلة في نطاق التراتبية الهرمية. ولهذا السبب من المهم الاهتمام بالآخرين كأفراد وليس وضع افتراضات حول دوافعهم وطموحاتهم كما لو أن هذه الدوافع والطموحات هي نفسها عند الجميع. يقول ماسلو إن الأشخاص الذين يحققون ذاتهم على درجة عالية، مثل القادة اليوميين، يتمثلون أعمالهم في هويتهم الذاتية، فإذا كان القادة اليوميون يصبون إلى أهدافهم في النمو والتطور، ويزيدون في طاقتهم لتحمل المسؤولية والعمل عالي المستوى، وإذا كانت لديهم العوامل البيئية الصحيحة (مثل توقعات واضحة ومعلومات راجعة ملائمة وآنية والمخصصات المناسبة من الموارد والحوافز المادية وغير المادية) فإن عملهم يكون حقاً جزءاً من هويتهم الذاتية. وعندئذ

يمتلكون الدوافع القوية لتحقيق أهداف المؤسسة لأن أهدافهم تكون متوافقة مع أهداف الشركة."

التوقعات وتحقيق الذات

يرتبط تحقيق الذات بنظرية التوقع التي وضعها أصلاً ف..-فروم V.H.Vroom (Vroom and Yetton, 1973). حيث يقول إن تكون الدافع الذاتي في العمل يؤثر في الفاعلية الكلية للعمل ذاته. وقد طور بورتر Porter ولولر Lawler نموذجاً لنظرية تستند إلى المبادئ الأساسية التي اعتمدها فروم والتي تقضي بأن الأفراد يتخذون قراراتهم ويختارون أفعالهم استناداً إلى تصوراتهم ومواقفهم ومعتقداتهم. وذكرا أن ثمة مفهومين أساسيين يستخدمهما القادة اليوميون للحفاظ على التصور والموقف ونظام المعتقدات الإيجابية في العمل كما يلي:

1- الناس بحاجة لأهداف في العمل تحمل التحدي وتكون مناسبة ومكافئة لمهاراتهم ومعرفتهم وثقافتهم وتدريبهم وخبرتهم. والعمل الذي لا يحمل التحدي يتسبب عادة في الإحباط والضجر. أما العمل الذي فيه مبالغة في التحدي ويتجاوز مستوى المهارة الحالية فيؤدي إلى الإحباط وعدم الرضا وبالتالي الهزيمة.

2- ينبغي بناء الثقة بين الأفراد في المؤسسة. وينبغي على القادة اليوميين أن يتابعوا ذلك وأن يؤمنوا بأن الآخرين سيتابعون ذلك أيضاً اعتماداً على الوعود. لكن هذا الأمر يقتضي الصدق

والانفتاح. والعدل على جانب كبير من الأهمية أيضاً. كما يقتضي ذلك معلومات راجعة بناءة بغية تطوير القيادة لدى الأفراد من خلال تواصل لبق ومنفتح.

كيف الاهتمام بالطموحات؟

قبل ممارسة القيادة اليومية من المفيد الاطلاع على الأسئلة التالية:

- ما هو مستوى المقدرة الظاهرة عند هذا الشخص؟
- ما هي الأوضاع الثقافية والخبرات التي عند هذا الشخص؟
- ما هي اهتمامات وأهداف وقيم ومعتقدات هذا الشخص؟
- ما الدوافع التي تحرك هذا الشخص؟
- ما مستوى الحاجة عند هذا الشخص؟

فالناس عادة لا ينتجون في العمل كما ينبغي لأن بنية المؤسسة - أي النظم والعمليات التي وصفها المدراء - تسحق إبداع العامل الفرد وابتكاراته في محاولته للنمو والتطور من خلال إنجازه لعمله. وفي بيئة إقصائية من السهل أن ترى الأفراد يقومون بأعمالهم دونما طموح لتحسين أنفسهم وأوضاعهم. أما في البيئة التي تتسم بالمشاركة يتمتع الأفراد بملء الحرية لتقديم المقترحات والإبدعات وصنع القرارات من تلقاء أنفسهم. وهذا ما يعزز إحساسهم بقيمتهم الذاتية وبالدافع لتحقيق الذات كما يقوي عندهم الطموح للوصول إلى أهدافهم.

النجاح يستند إلى التزام من القادة اليوميين

يحتاج الأفراد العاملون في أي منظومة عمل للمعلومات الراجعة وللدعم ولفسحة لإتخاذ قرار ذاتي لكي يقوموا بعملهم خير قيام. ولعله من السهل للمؤسسة أن تقدم مكافأة عرضية غير جوهرية من نوع أو آخر وألاّ تركز على الدوافع الجوهرية الأساسية عند أفرادها. لكن تغيير ما هو قائم ومتبع في الشركات ليس الهدف الأساسي لهذا الكتاب الذي نركز اهتمامنا فيه على أن بمقدور القادة اليوميين أن يركزوا اهتمامهم على الفرد بصرف النظر عن الهيكلية التي يتواجد فيها.

فالقادة اليوميون يساعدون الآخرين في وضع الأهداف بحيث يصبح كلا الطرفين أكثر استعداداً للعمل معاً في سبيل تحقيق هذه الأهداف وأقل مقاومة للتغيير. كما أن إدراك التوقعات وتفهمها ووضع الأهداف معاً - بحيث تكون أهدافاً واقعية تتوافق مع المهارات والقدرات - يساعد في تحسين الأداء ورفع سويته وتحقيق أهداف المؤسسة. ومقاربة الغايات بهذه الطريقة تشكل عامل قوة للعلاقات بين الجميع ويزيد من الدوافع. وبالتالي يكتسب العمل نفسه معنى أفضل. والمعلومات الراجعة التي تهتم بطموحات الفرد تزيد أيضاً من المعاني المفيدة للمهام والمسؤوليات، ناهيك عن كونها سبباً في جعل بيئة العمل أكثر أهمية وبخاصة إذا كانت هذه المعلومات الراجعة تدعم نمو الفرد وتطوره وتعزز الإنتاجية والأداء.

المعلومات الراجعة تحثنا على المضي قدماً

ليس من السهل تقديم معلومات راجعة لا ينطوي استقبالها لدى الآخر على أي تهديد أو إهانة. والمقدرة على القيام بهذا العمل تتطلب ممارسة أمرين معاً، الحساسية تجاه احتياجات الآخر وتقمص مشاعره وعواطفه. لكن بعض الناس يعتقدون أن إعطاء واستقبال المعلومات الراجعة لا يمكن تعلمهما من خلال الممارسة وحدها، إنما ينبغي أولاً فهم واستيعاب الفلسفة الأساسية القائلة بقبول الفرد لنفسه وللآخرين معاً. وعندما يتزايد هذا القبول عند الناس لأنفسهم وللآخرين تتناقص الحاجة لإعطاء معلومات يمكن تفسيرها على أنها حكم تقريري ويصبح إعطاء المعلومات التي لا تنطوي على أي تهديد وسيلة سهلة الاستعمال - وهذا هو التبادل الحقيقي للأحاديث.

ومن جهة أخرى، ينبغي اجتناب سلوكيات معينة لكي يكون إعطاء المعلومات الراجعة فاعلاً ومؤثراً. وقد تحدث وليام جيمس William James عن هذا الموضوع في كتابه Talks to Teachers on Psychology and Students on Life's Ideals المنشور عام 1899. فهو يقول إن "أخطاء الإفراط" و "التغاضي عن حاجات الآخرين" تحمل آثاراً سلبية في الأحاديث وفي الإنتاجية (James, 1899, rprnt, 1983). فالإفراط يحدث عندما يصبح الإخلاص تعصباً والحب امتلاكاً، ذلك أن المبالغة في أمور تبدو فضائل في ظاهرها تنقلب إلى سعي حثيث للحصول على لذة من حاجة فينا لتحقيق الرضا الذاتي. وعندما يكون التعبير عن صفة إيجابية

بطريقة متطرفة فإن هذا التعبير يلغي الشخص الذي يحمل تلك الصفة عينها. تنشأ أخطاء الإفراط عن التغاضي أو التعامي أو عن عدم المعرفة، وتظهر عادة في العلاقات مع الآخرين حيث يوجد عجز عند أي المتحاورين عن فهم الآخر. فإذا كنا نفترض أننا نعرف مصلحة الآخر ونعرف حاجاته نقع في خطأ عدم إدراك حاجات الآخر وقيمه أو حتى فهم واقعه الداخلي. وبالتالي يصبح هذا التعامي أداة مدمرة للتأثير الإيجابي في الشخص الآخر ضمن دائرة نفوذك.

إرشادات لإعطاء واستقبال المعلومات الراجعة

تتضمن الإرشادات التي من شأنها تعزيز عملية إعطاء واستقبال المعلومات الراجعة وجعل التواصل أكثر فاعلية النصائح التالية:

1- **قبولك لنفسك وللآخرين.** قدم للآخر معلومات راجعة لا يمكن تفسيرها بأنها تتضمن تقييماً معيناً أو حكماً تقريرياً.

2- **استعداد المتلقي.** لا تقدم المعلومات إلا حين يكون المتلقي على استعداد للأخذ بها، وإلا فقد يفضل المتلقي عدم الاستماع لها أو قد يفسرها تفسيراً خاطئاً.

3- **استخدام الأسلوب الوصفي والابتعاد عن الأسلوب التفسيري.** قدم تقريراً يوضح الوقائع بجلاء. ويعود الأمر للمتلقي للنظر في الأسباب أو المعاني أو طلب معلومات راجعة من المتحدث.

4- **قدم المعلومات الراجعة مباشرة ودون تأخير.** خير الأمور ما كانت المعلومات الراجعة أقرب صلة بزمن وقوع الحادثة. ففي هذه الحالة يكون المتلقي في وضع جيد لفهم المعنى المقصود بدقة.

5- **قدم المعلومات الراجعة في الوقت المناسب.** ينبغي أن تعطى المعلومات الراجعة حينما تكون ثمة فرصة جيدة لاستخدامها استخداماً بناء. ولن يكون لها أية فائدة إذا كان المتلقي يشعر أن ثمة عملاً آخر يقتضي منه الاهتمام الأكبر. واحذر النقد في معلوماتك أمام الآخرين فقد تغدو المعلومات التي تقدمها أكثر ضرراً من الفائدة التي تتوخاها.

6- **لا تتحدث عن أمور واضحة بجلاء.** هنالك نزوع عند بعضهم لقول الأشياء المعروفة والبادية للعيان حين إعطائهم المعلومات الراجعة. ولكن عليك أن تأخذ بنظر الاعتبار أن الأشياء التي تبدي رد فعلك إزاءها هي حقاً معلومات جديدة للمتلقي. ففي أغلب الأحيان قد يكون ما هو مفيد للمتلقي ليس تقريراً عن مشاهدتك لما يفعله، وإنما الأثر الذي يتركه فعله هذا في نفسك - أي ما يسببه لك من مشاعر أو المواقف التي يضعك فيها.

7- **قدم معلوماتك الراجعة بخصوص الأشياء التي يمكن تغييرها فقط.** لا تؤدي المعلومات الراجعة إلى التحسين إلا حين تكون بخصوص أشياء يمكن تغييرها فعلاً.

8- **لا تطلب التغيير.** ليس المقصود من إعطاء معلومات راجعة أن تطلب من شخص ما أن يتغير، فالأمر يعود إلى المتلقي إن أراد أن يتغير أم لا اعتماداً على المعلومات الجديدة، لذلك ليس مفيداً قولك: "لقد أخبرتك أن ثمة خطأ ما لديك، الآن عليك أن تتغير."

9- **لا تكثر من إعطاء معلومات راجعة.** قد نميل أحياناً للمبالغة حين نبدأ بإعطاء معلومات راجعة. كن مقتضباً وقدم معلومة

واحدة في المرة الواحدة وحين يستطيع المتلقي أن يعمل بها، ولا تقدم لائحة طويلة من البنود.

10- **أعط المعلومات الإضافية التي فيها الفائدة.** فكر جيداً بالأسباب التي تدعوك لإعطاء ردود فعلك بصفتك قائداً يومياً، وإن كانت هذه الأسباب تمتد لما هو أكثر من مجرد محاولة مساعدة المتلقي بما لديك من معلومات راجعة، يتعين عليك والحالة هذه أن تقدم ما لديك من أسباب إضافية لعل المتلقي يزداد فهماً لما تقوله.

11- **لا تكن أبوي التصرف فيما تقدمه من معلومات.** حين تقدم معلومات راجعة لشخص أدنى منك مرتبة في المؤسسة اجتنب التصرف الأبوي معه فقد يظن أنك تتحدث إليه من موقع الكمال. يمكن لتبادل الأحاديث أن يكون أكثر اتزاناً من ذلك في أغلب الأحوال إن تضمن شيئاً من مشاعرك واهتماماتك. ومن المهم أن تظهر للآخر بأنك لا تقدم المعلومات لأسباب من شأنها تضخيم "الأنا" لديك، بل عليك أن تحرص على عدم السماح "للأنا" عندك بالتدخل في الحقائق الموضوعية. وواقع الحال أنك أنت قد تريد معلومات راجعة بخصوص ما تقدمه من معلومات راجعة.

استقبال المعلومات الراجعة

1- **اذكر بوضوح ما الذي تريده من معلومات راجعة.** دع معطي المعلومات يعرف جيداً الأشياء المحددة التي تريد أن يبلغك ردود فعله إزاءها.

2- **تحقق مما سمعت.** تحقق مما سمعت لتكون على يقين بأنك فهمت ما الذي يحاول الآخر قوله. وحيث أن موضوع هذه المعلومة هو سلوكك الخاص، فقد تميل للتفكير في معنى المعلومة قبل أن تسمع ما المقصود بها.

3- **تحدث عن ردود فعلك إزاء المعلومات الراجعة.** فقد تصبح مشاعرك جزءاً من هذه المعلومات حتى لتكاد أن تنسى أن تحكي عن ردود فعلك حول ما إذا كانت هذه المعلومات مفيدة لك أم لا وحول ماهية شعورك إزاء من قدمها لك. إن معطي هذه المعلومات يريد معرفة رد فعلك حول ما هو مفيد لك وما هو غير مفيد لكي يعرف كيف يحسن قدرته على إعطاء معلومات مفيدة.

4- **استخدم المعلومات الراجعة في سبيل التحسن.** ادرس المعلومات الراجعة وحاول تطبيقها في مواقف محددة.

5- **احذر المعلومات الراجعة الهدامة.** المعلومات الراجعة الهدامة هي تلك التي تتضمن التقييم، والحكم التقريري، والوعظ، والتحدث عن مكارم الأخلاق، والتحذير من أفعال معينة، والخطاب الآمر و كثرة المطالب.

إن منهجية ليدرز تتضمن المهارات الثلاث الأولى للقادة اليوميين، وهي "الاستماع والتعلم" و "تقمص مشاعر الآخرين وعواطفهم" و "الاهتمام بطموحات الآخرين وما يتطلعون إليه"، فهي مهارات تمارس بصورة رئيسية في استقبال المعلومات الراجعة أثناء الحديث، ومن شأنها أن تتيح استقبال القدر الأمثل من المعلومات.

ولعله من المفيد أن أسوق في هذا الصدد مثالاً لشخص يستخدم هذه المهارات الثلاث استخداماً جيداً، ذلك هو حوار جرى بين السيدة هيلاري كلنتون، عضو مجلس الشيوخ، وشقيقتي الأخت المحترمة شارلين دين روبنز Charlene Dean Robbins على أثر فقدانها لابنها، ابن شقيقتي توماس روبنز جراء انفجار مستودع للذخيرة في العراق. استمعت السيدة كلنتون لتتعلم شيئاً عن الموقف ورؤية شقيقتي للحادثة وتقمصت مشاعر وعواطف شقيقتي واهتمت اهتماماً حقيقياً أصيلاً بأسئلة تتعلق بطريقة تعاطي شقيقتي مع هذه الخسارة وما الذي تغير جراء الخسارة. لم يكن ثمة طلب لدعم من الحزب ولم يكن ثمة حديث حول البحث عن الأخطاء وتوجيه اللوم للجيش أو إدارة الرئيس. فقد كان حديثاً صادقاً وحقيقياً مع شخص كرس 45 دقيقة من وقته لها ولموقفها، كما تقول شقيقتي.

إن الاستخدام المزدوج لمهارة المعلومات الراجعة في هذه المهارة الشخصية الثالثة "الاهتمام بالطموحات وما يتطلع إليه الآخرون" يمهد للمهارة الرابعة في منهجية "ليدرز"، تلك هي "مهارة التشخيص ووضع التفاصيل". ومع هذه المهارة ننتقل إلى مرحلة "المعرفة الإدراكية" التي تتضمن فرز كافة المعلومات التي جمعناها باستخدام المهارات الشخصية الثلاث الأولى.



الفصل السادس

شخّص الموقف وضع التفاصيل

بعد أن نفهم قيمة الاستماع والتعلم وأهمية تقمص مشاعر الآخر وعواطفه والاهتمام بطموحات الآخر وما يصبو إليه ندرك أن كون المرء قائداً يومياً يقتضي ما هو أكثر من ذلك، ألا وهو فهم الأفراد بدلاً من فرض إرادتنا عليهم. وأنت حين تستخدم تلك المهارات الثلاث لا تركز على نفسك بل على من يحدثك. وقد تلجأ إلى استخدام هذه المهارات كلها في آن واحد أو ربما تستخدم بعضها أكثر من استخدامك لبعضها الآخر مع تقدم الحوار. وبمقدور القادة اليوميين أن يستخدموا هذه المهارات من خلال استبعاد كافة الأفكار والمشاعر السلبية إزاء الآخر والتركيز على ما يقال مع استبعاد التفسيرات الشخصية للكلمات التي تقال. والقادة اليوميون يجتنبون مقاطعة حديث المتكلم أو الانفعال أمام كلمات مشحونة بالعواطف، فذلك قد يفضي إلى نتائج غير مرغوبة. أضف إلى ذلك أن اجتناب مقاطعة الحديث وردود الأفعال قد يتيح استخدام مهارات المعلومات الراجعة، وهذه المهارات من الضروري ممارستها قبل وأثناء التشخيص ووضع تفاصيل الوقائع أثناء المحادثة.

أمثلة للتشخيص ووضع التفاصيل

من الأمثلة الدالة على حسن استخدام مهارة التشخيص ووضع التفاصيل نذكر ما فعلته إيرين بروكوفيش Erin Brockovich لتصويب أخطاء شركة كبرى على الرغم من عدم استطاعة قانون

للشـركـات أن يفـعـل ذلك. وكـان انتـصـارها نصـراً لجـمـيـع القـادة اليوميين، فهو يوضح أهمية تشخيص الوقائع ومعرفة تفاصيلها في معرفة الحقيقة وتحقيق العدالة.

والمثال الآخر الذي نسوقه في هذا الصدد ما فعله كل من لويل بيـرغـمـان Bergman Lowell مـؤلف كـتـاب 60Minutes والدكـتـور جـيـفـري ويغـانـد Jeffrey Wigand، حـيـث عـمل اثنان من القـادة اليـوميين الشـرفـاء معاً للكشف عن الممارسات اللاأخلاقية وغير القـانونيـة في صناعـة التـبـغ، واتخـذا مـوقـفـاً من هذه الصناعـة. وسـوف نـتـحـدث عـن الموقف الأخـلاقـي في الفـصل السـابع حـيث نعرض لمهارة "المشاركة في سبيل غايات نبيلة".

إن التشـخيص ووضع التفاصيل أمر بالغ الأهمية لنجاح تبادل الأحـاديث في القيـادة اليومية، وفيمـا يلي نبين آليـات التشـخيص ووضع التفاصيل.

تحسين الأداء في العمل يعتمد على التشخيص ومعرفة التفاصيل

بعـد أن يعـرف القـائد اليـومي أكبـر قـدر من المعلومـات حـول طموحـات شـخص مـا ومـا يصـبو إليـه يسـتطيع أن يحـدد تفـاصـيل أدائه. وإذا افترضنا أن غالبية الأفراد يفضلون أن يكون أداؤهم في العـمل جـيـداً وليس رديئـاً، يتـعين علينـا أن نفـهم الأسس الخـاصـة بالأداء. فالشخص الذي لديه الرغبة الجادة في تحسين أدائه يريد أن يقلص الفـجـوة بين الحـال الراهـنة للأداء والأداء الأفـضـل. أو بعـبـارة أخرى، إن القـائد اليـومي يبـحث عن المعـرفـة بـالعـمل التي تساعد في دعم أهدافه وتقليص العقبات التي تحول دون تحقيقها. وهذا ما يضيف القيمة إلى تطويرنا للقيادة وأهداف المؤسسة.

للأداء جزءان رئيسان هما: السلوك أو النشاط ونتائج السلوك وما أنجزه. ويقاس الأداء بآنيته وجودته وتكلفته. أما السلوك أو نشاط الأداء فيقاس على أنه تكلفة. والنتيجة أو مخرج الأداء وما تم إنجازه فيقاس أيضاً بالآنية والجودة. فالإنجاز يضيف القيمة أما النشاط أو السلوك فهو إضافة إلى التكلفة. ولكن غالباً ما يحدث خلط بين السلوك والإنجاز عند إجراء تشخيص وتفصيل للأداء. أو قد يرى الناس السلوك أداء دونما إدراك بأن الإنجاز ناجم عن ذلك السلوك. فالسلوك الذي يفضي إلى الإنجاز يساوي الأداء. لذلك فإن فهم هذه الحقيقة ميزة تشخيصية مهمة إذا أردنا تحسين أدائنا ومساعدة الآخرين لتحسين أدائهم، ومفتاح ذلك التركيز على الإنجازات، وعزل الفجوة الفاصلة بين ما هو متوقع وما هو ملاحظ، وإجراء تغيير في السلوك بغية تحسين الإنجاز.

السلوك	الإنجاز
ما هو مشاهد في أثناء العمل	ما هو مشاهد بعد العمل
مدخلات، عملية، وسائل التحدث إلى الزبون تسويق المنتج تصميم البنيان كون الفرد نشيطاً إظهار الثقة اتخاذ زمام المبادرة	مخرجات، نتائج، غايات رضا الزبون إتمام عملية البيع اكتمال البناء إنجاز المهام الموكلة إليه مبكراً التحدث عن أخطائه الخاصة حل سريع للمشكلة

أسئلة تشخيصية للتعرف على مجالات بحاجة للتفصيل

ينبغي أن يكون الإنجاز غاية المناقشات التي تدور حول تشخيص المعلومات وبحث تفاصيلها في أثناء المحادثات مع كبار القوم في مكان العمل. وفيما يلي نقترح سؤالين يفيدان القائد اليومي في التعرف على الإنجاز:

1- هل هذا كل ما تبقى بعد توقف السلوك ومغادرة العامل مسرح الأحداث؟

2- هل هذه هي الغاية النهائية من العمل أو المهمة أو الوظيفة التي أوكلت له؟

إذا كان الجواب عن هذين السؤالين بالإيجاب يطبق القائد اليومي المعايير الثلاثة التالية للإنجاز:

1- هل هو قابل للقياس؟

2- هل هو ملاحظ؟

3- هل هو موثوق ويمكن الاتكال عليه؟

تتضمن تصنيفات إجراءات الإنجاز ما يأتي:

- النوع (الدقة والصنف والتجديد): مثال ذلك المراجعة الإيجابية للمنتج.
- الكم (السرعة والزمن والحجم): مثال ذلك طول المدة الزمنية التي استغرقها الإنجاز.
- التكلفة (العمالة والمواد والإدارة): مثال ذلك التكلفة الإجمالية للإنتاج.

ويمكن استخدام المعلومات المتعلقة بالنوع والكم فيما ذكر أعلاه كمعلومات راجعة حول فاعلية الأداء. وعندئذ يستطيع القائد اليومي أن يدخل هذه المعلومات في حديثه الهادف إلى مساعدة نظيره لتحسين النشاط أو السلوك، الذي هو بالتالي يؤدي إلى تحسين المنتج أو الإنجاز.

يتمثل المعيار الثاني للإنجاز في كونه قابلاً للملاحظة إذا أريد قياسه. وأمثلة ذلك:

- زمن الإنتاج من حيث عدد الساعات والأيام والأسابيع والشهور.
- عدد من لم يشاركوا في المنتج.
- صافي المبيعات الشهرية.
- عدد الزبائن المتكررين.

ويفضل دوماً استخدام أرقام حقيقية وليس توقعات وهمية عند إجراء التشخيص والتفصيل.

وأما إثبات الوثوقية فهو المعيار الثالث للإنجاز الحقيقي. ويمكن إجراؤه من خلال الاستعانة باثنين أو أكثر من المراقبين المستقلين. وإن اتفق هؤلاء المراقبون في الرأي ووافقوا على الإجراءات الخاصة بالإنجاز يمكن القول إن القائد اليومي قد حدد الإنجاز بكل دقة على الأغلب. وإن حصل خلاف في الرأي لدى هؤلاء المراقبين يستطيع القائد اليومي في هذه الحال أن يعيد دراسة الإنجاز أو وظائف العمل أو فريق العمل من خلال العودة إلى الملاحظات التي ذكرت. وغني عن القول إن هذا البحث عن التفاصيل يجب أن يتم بلباقة وضبط نفس وتجلد وحكمة.

مما تقدم نستخلص أن الأداء جملة من السلوكيات وأن النتائج أو الإنجاز هو ما ينتج عن السلوك، وبغية تحسين الأداء يتعين على القائد اليومي أن يعرف جيداً أن الإنجاز حقيقي قابل للقياس وقابل للملاحظة وموثوق يمكن الاتكال عليه.

لكن هذا ليس القصة كلها. فالسلوك هو أيضاً وظيفة من وظائف التفاعل بين المرء وبيئة نظام العمل. أو هو بعبارة أخرى ما نقوم به نحن، القادة اليوميين، من عمل أو ما نشعر به أو نراه أو نفكر به أو نتواصل معه. فهذا كله وظيفة من وظائف ما يجلبه المرء إلى العمل وما تقدمه بيئة العمل للمرء. وهي في الوقت عينه مبدأ أساسي من مبادئ علم نفس القيادة اليومية وبدهياتها. فالسلوك الذي لا يلامس الواقع في مكان العمل أو انقطعت صلته بهذا الواقع هو علة نفسية تعرف بالذُّهان (وهو اضطراب عقلي أساسي يتسم باختلال الصلة بالواقع أو انقطاعها). ولدينا قول مأثور يصف هذه الحالة وصفاً دقيقاً، إذ يقول: "العصابي (من لديه اختلال عصبي وظيفي)، والعصابيون يشكلون قسماً كبيراً من السكان في أية بيئة جغرافية، يبني قصوراً في الهواء، ثم يصاب بالاكتئاب حين يدرك أن هذه القصور وهمية، أما الذهاني فيبني قصوراً في الهواء ثم ينتقل إليها". لكن أياً من هذين الوصفين ليس إيجابياً في عالم الأعمال هذه الأيام، حيث نجد القائد اليومي الطبيعي يبني أفكاراً ثم يحاول جاهداً إنجازها على أرض الواقع.

لذلك فإن القدرة على تحديد سلوكيات وإنجازات معينة تمثل الأداء (مثل الاستماع والتقمص والاهتمام بالطموحات) أمر

جوهري للقيادة اليومية، وهذا يعني تحديداً الابتعاد عن المجرد والتركيز على ما هو محدد وموصوف. وهذه القدرة على تشخيص وتفصيل السلوك مضافاً إليه الإنجاز يساوي الأداء في العمل ويمكن أن توجد على مستويات المؤسسة كافة، وبمقدور القائد اليومي أن يمد يد العون في هذه العملية.

في غضون ذلك توجد ستة مستويات للتشخيص، هي:

1- المستوى الفلسفي: أي المثاليات التي في ظلها يشتغل نظام العمل.

2- المستوى الثقافي: أي البيئة الكبرى التي بها يوجد نظام العمل.

3- مستوى السياسات: أي المهام التي تحدد الغاية من نظام العمل.

4- المستوى الاستراتيجي: أي الخطط الموضوعة لتنفيذ المهام.

5- المستوى التكتيكي: أي الواجبات المحددة لتحقيق الاستراتيجيات.

6- المستوى اللوجستي: أي منظومة الدعم التي تمكن الأفراد من القيام بواجباتهم.

وحين يبحث القادة اليوميون عن التفاصيل يطرحون الأسئلة التالية:

- ما هو المتوقع؟
- ما هو الملاحظ؟
- ما هي أوجه الاختلاف؟
- ماذا أنت راغب في فعله؟

- ماذا أنت قادر على فعله؟
- ما المعلومات الراجعة التي تريدها؟
- ما هي المعلومات التي تريدها أو تحتاجها؟
- ما شكل الدعم الذي يجعلك قادراً على العمل بصورة أفضل؟
- هل لديك الوقت الكافي لتفعل ذلك على نحو صحيح؟
- هل التجهيزات ملائمة؟
- هل رصد الموارد ملائم؟
- ما هي الحوافز المادية وغير المادية الموجودة؟
- ما هي الحاجة للتدريب؟
- ما هي حاجات منظومة الدعم الالكتروني؟

أشياء أخرى تنبغي معرفتها بخصوص التشخيص ومعرفة التفاصيل

لنكن صريحين! هنالك لحظات في تواصلنا مع الآخرين تظهر فيها وجهات نظر متعارضة. وتكمن المهارة في قدرتك على التعبير بحرية عن وجهة نظرك المختلفة إنما بطريقة تخلو من أي حقد شخصي يتعمد الأذى. وعليك ألا تعتمد على الآخرين ليلتقطوا إشارات صغيرة تدل على عدم موافقتك. كن صريحاً! ولكن ينبغي ألاّ يشعر الشخص الآخر بأن في كلامك نقداً له بل نقداً للمحتوى فقط. فهذا يشجع قبول النقد على أساس فكري وليس على أساس شخصي. من أجل ذلك ينبغي أن تقدم الآراء المتباينة بأسلوب

منطقي يبين وضوح عملية المحاكمة العقلية. إن نقطة البداية لحل أية مشكلة تكمن في التشخيص والتفصيل.

وجه أسئلتك بطريقة تتفادى بها سماع إجابات بالنفي، أو ما هو أسوأ من ذلك، أن يلتزم محدثك بالصمت. وفي هذا من الضروري الاستعانة بما هو أكثر من مجرد أسلوب وطريقة توجيه الأسئلة. ينبغي أن يكون ثمة إطار معين للأسئلة يتيح لها إظهار الأمور التي تتسم بالتعقيد أو تبطن العواطف والدوافع. وفيما يلي أعرض لهذا الإطار الذي يساعد في الكشف عن التفاصيل كما أعرض إرشادات ينبغي ملاحظتها ضمن هذا الإطار الذي يعتمد أساساً له نظرية التوقع وقد تم تطويره في ثمانينيات القرن الماضي من قبل انترآكت Interact كما استعنت في تطويره ببحوث أجريتها لصالح الجمعية الدولية لتحسين الأداء International Society for Performance Improvement.

كيف تسبر غور التفاصيل في كل مستوى من مستويات التشخيص

تتضمن الإرشادات الخاصة بسبر غور التفاصيل ما يلي:

1- **انظر لما هو متوقع وما هو ملاحظ وميّز بينهما.** يتواصل القائد اليومي مع الآخرين بطريقة دقيقة وواضحة تخلو من أي تهديد للحصول على معلومات أو في سبيل فتح نقاش حول موضوع معين. واعتماد الدقة والوضوح مسألة لها صلة في التعبير عن

رأيك أو تصورك للموضوع أو توقعاتك أو تفسير ما لاحظته إن كان مختلفاً عن توقعاتك. والتحدث عما هو متوقع وما هو ملاحظ يظهر التباينات بأسلوب محايد، دونما تهديد أو توجيه اللوم إلى أحد.

2- **وجه أسئلتك دونما تهديد.** من المفيد في هذا السياق طرح أسئلة تبدأ بكلمات ماذا وأين ومتى ولماذا ومن وكيف. فهذه أسئلة تفيد القائد اليومي طالما أنها لا تطرح بأسلوب تهكمي ساخر أو نقدي. لكنها إن تضمنت شيئاً من هذا القبيل فقد تجعل الآخر يتخذ موقفاً دفاعياً. كما أن استخدام الأسلوب العقابي أو التهديدي في طرح الأسئلة يخلق مشكلات جديدة في الفهم بدلاً من أن يؤدي إلى تفاهم حول المشكلة الآنية. وأسهل طريقة لتفادي هكذا موقف تتمثل في التركيز في الحديث حول محتواه بأسلوب يدل على احترام الآخر. وهذا ما سوف نبحثه في الفصل العاشر "تجاوب مع الآخرين بكل احترام". أما الآن فيكفي أن نقول إن وصف شخص ما بالكسل وعدم إمكانية الاعتماد عليه والبعد عن الاتفاق في العمل من شأنه أن يتسبب ببروز مشكلات جديدة في التواصل. لذلك فإن اعتماد الدقة والوضوح في توجيه الأسئلة يتيح لك الخوض في تفاصيل المحتوى.

3- **اجعل أسئلتك تعزيزاً لما تريده أن يحدث ثانية.** يرى القادة اليوميون ما هو أكثر من مجرد تشخيص ومعرفة للتفاصيل.

فهم يرون إلى جانب ذلك أشخاصاً أداؤهم أعلى من المتوسط وأشخاصاً أهلاً للثقة، وأشخاصاً عملوا على تحقيق أهداف وتوقعات غير عادية. إنهم يلاحظون هكذا إنجازات، ويعملون على تعزيزها من خلال لفت الانتباه لها. من أمثلة هذا التعزيز الإيجابي نذكر الحديث عن الأشياء التي لوحظت وتم توصيفها وكيف أنها فاقت التوقعات، وتوضيح كيف تحققت نتائج جيدة جراءها، ثم التعريف بالصفات والقيم الشخصية التي تقود حتماً لتحقيق المنجزات. ومن المهم أيضاً أن تكافئ المرء على إنجازه بكلمة شكر أو التعبير عن التقدير.

4- **كن على ثقة أنك والآخر لديكما الاستعداد والرغبة والمقدرة على الدخول في الحديث. عندما ينشد القادة اليوميون فهماً مشتركاً للمعنى الحقيقي لمحتوى حديث ما يتعين عليهم أولاً أن يتحققوا من قابلية طرفي الحوار.** وابدأ بنفسك. هل أنت تستمع لتتعلم؟ هل تتقمص مشاعر الآخر وعواطفه؟ هل تهتم بطموحاته وما يصبو إليه؟ هل الأسئلة والعبارات التي تطلقها تخلق جواً إيجابياً؟ فإن رضيت عن نفسك، فقد ترغب في معرفة ما إذا كان لدى الشخص الآخر شيء "من الضجيج" على جانبه من الحديث قد يعطل الفهم المشترك. اسأل نفسك إن كنت تتعاطى مع مشكلة تتعلق بالدوافع أم بالمقدرة. بمعنى هل الآخر غير راغب في الاستماع أم غير قادر على الاستماع؟

5- **تأكد بأن نتائج الحوار يفهمها الآخر جيداً.** إذا كانت ثمة مشكلة تتعلق بالدوافع - أي أن الشخص الآخر غير راغب بالمشاركة في

حوار حقيقي -وإن كان فهمه لمحتوى الحوار أمراً له أهميته، تذكر المثل القائل: "تستطيع أن تقود الحصان إلى الماء لكنك لا تستطيع أن تجعله يشرب الماء." وهذا يعني أنه ليس بمقدورك الاعتماد على القوة لتكوين الدافع عند الآخر. وينبغي أن تعلم أيضاً ما هو الشيء الذي تريد إنجازه. وفي غضون ذلك، ليس بمقدورك أن تغير طبائع الأشخاص وقيمهم وآراءهم بخصوص محتوى الحديث. إنما الذي تستطيع فعله هو أن تعرّف الآخرين بنتائج الفهم غير الصحيح لهذا المحتوى. عندئذ سيحاول الآخرون إدراك أهمية حديثك استناداً إلى ما يظنونه سوف يحصل بالنتيجة. وإذ ذاك تتولد لديهم الدوافع جراء هذه النتائج. أما إذا كنت تواجه مشكلة في التواصل مع شخص ما فبوسعك أن تدل على النتائج التي قد تحصل جراء عدم فهمه. قد تكون هذه النتائج ذات صلة بالمهمة نفسها أو بأشخاص آخرين لهم علاقة أو ربما ذات صلة بشخص آخر. ومجرد البدء بربط العلاقة السببية بالنتائج يؤدي في كثير من الأحيان إلى إضفاء الوضوح على الحديث، كما لو أن سماع هذه النتائج يضع المرء في إطار ذهني مختلف. وحالما يحصل ذلك تستطيع أن تبين للآخر كيف أن للفهم أثراً في المستقبل. وبذلك يحصل الانتقال في الحديث. وإذا لم يؤد تبيان النتائج إلى فهم أفضل انظر إلى سلوكك وراقبه وتحقق من استخدامك لمهارات الاستماع والتعلم وتقمص مشاعر الآخرين وعواطفهم واهتمامك بطموحاتهم.

6- **كن متوائماً مع الرسالة لفظاً وصوتاً وصورة.** تذكر جيداً: إن ما تقوله يشكل 7 بالمائة فقط مما يصدقون، وأن نبرة صوتك تشكل 38 بالمائة مما يصدقون، وأن هيئتك وما تبدو عليه حين تتكلم تشكل 55 بالمائة مما يصدقون. وربما نرسل عن غير قصد رسائل مختلطة لأن تعابير وجهنا تناقض نبرة صوتنا أو الكلمات التي نتفوه بها. وقد تكون هذه الرسائل المختلطة سبباً في عدم رغبة الآخرين بالمشاركة في الحديث. فإذا تلقينا رسائل مختلطة نستطيع أن نوجه أسئلة بغية الإيضاح. وخلاصة القول، بوسعنا أن نتمثل ونستوعب معظم المعلومات من خلال ممارستنا للمهارات الشخصية الثلاث الأولى وإن راقبنا أيضاً المواءمة بين اللفظ والصوت والصورة طوال مجريات المحادثة. وهنا تكمن أهمية الاستماع والمراقبة معاً.

7- **تأكد بأن الآخر يدرك ما ينبغي عمله.** إذا وقعت مشكلة في التشخيص ومعرفة التفاصيل في أثناء التواصل فربما يكون السبب فيها أن الشخص الآخر راغب في التحدث لكنه غير قادر على القيام بذلك بأسلوب ناجح. عندئذ يستطيع القائد اليومي أن يمد له يد العون من خلال سؤال يطرحه بغية معرفة آرائه وفي الوقت عينه يستمع ويصغي ويراقب ليعرف أين مكمن عدم القدرة هذه. والسؤال بغية معرفة آراء الآخر لا يفيد في الحصول على مزيد من المعلومات فحسب، بل يهدف أيضاً إلى الحصول على تنوع في المعلومات مما يساعد في التوصل إلى قرار أفضل، هذا إذا كان ينبغي اتخاذ قرار ما.

8- **دقق في المشكلات المزمنة المستعصية.** إن مثل هذا التدقيق والبحث مفيد جداً إذا أردت الحصول على مزيد من المعلومات من أجل الصالح العام. وعلى سبيل المثال، بوسعك أن تقول: "ساعدني في معرفة المزيد عن هذا الموضوع." أو يمكنك أن توجه سؤالاً على نحو "هل ثمة شيء آخر يجب علي أن أفهمه حول هذا الموضوع؟"

9- **استوعب التغيرات العاطفية المفاجئة.** يحدث أحياناً تغير عاطفي مفاجئ في أثناء الحديث، فتظهر مشاعر سلبية مثل الغضب والإحباط والشك والريبة والتهكم. غير أن القائد اليومي يستطيع معالجة مثل هذا التبدل إن أدركه من فوره وحوّله إلى المتحدث. ولكن إن تجاهلت هذه المشاعر وبالغت في رد فعلك إزاءها فقد تتصاعد هذه المشاعر وتصعب السيطرة عليها. والتعاطي معها بهدوء يتضمن إرسال رسالة إلى الآخر تتضمن التأكيد له أنك تهتم بأمره وتستمع إليه. فمثل هذا التصرف يهدئ مشاعره. وكما أشرت آنفاً، بوسعك أن تقول: "ساعدني لكي أفهم لماذا أنت قلق في هذا الشأن!" أو "يبدو عليك القلق إزاء هذا الموضوع، لماذا؟" أو لعلك توجه السؤال: "هل لديك قلق ما قد يسبب بعض الحساسيات فيما بيننا؟"

10- **حاول أن تجد صيغة مبسطة للأشياء المعقدة.** تستثير الأشياء المعقدة في بعض الأحيان شعوراً عاطفياً معيناً. ومع تزايد التعقيد في الحديث تتزايد احتمالات نشوء مثل هذه المشاعر

العاطفية. ونحن في أغلب الأحوال نشعر بميل طبيعي نحو التعاطي مع الأشياء المعقدة في موضوع ما ونتجاهل ما قد ينجم عنها من أحاسيس عاطفية. لكن الاتجاه المعاكس هو الأسلوب الأفضل الواجب اتباعه في هذه الحال. وجه اهتمامك أولاً إلى العاطفة ثم الموضوع المعقد. حاول تبسيط ما هو معقد وعندئذ تؤكد الفهم المشترك بينك وبين من تحاوره. ونقصد بالتبسيط هنا أن تقول ما قد فهمته من الموضوع وتوجه أسئلة غايتها الحصول على مزيد من المعلومات بخصوص ما لم تفهمه، وهي طريقة من شأنها الإقلال ما أمكن من تعقيدات الموضوع.

إن هذه المهارات العشر المتفرعة عن مهارة التشخيص والتفصيل تساعد القائد اليومي في معرفة الأسباب العميقة لما قد يعطل التواصل وتضع المتحدث والمستمع معاً على درب يؤدي إلى الفهم المشترك بينهما. وممارسة مهارات الاستماع والتعلم وتقمص مشاعر الآخرين وعواطفهم والاهتمام بطموحاتهم وكذلك مهارة التشخيص ووضع التفاصيل تؤدي إلى بناء علاقات إيجابية وألفة واللباقة الإنسانية في أماكن العمل.

كما أن بوسع القائد اليومي أن يزيد في تعزيز هذه العلاقة من خلال استخدامه لمهارة أخرى، هي مهارة المشاركة في سبيل غايات نبيلة، تؤدي إلى تحسين فرصة ظهور نتيجة من هذه الألفة يكون لها أثر أخلاقي في دائرة نفوذ أي فرد وفي الوقت عينه تكون منسجمة مع أخلاقيات المؤسسة. وهذا هو موضوع الفصل التالي.

الفصل السابع

المشاركة في سبيل غايات نبيلة

قد تظهر في بعض الأحيان في أثناء تفاعل القادة اليوميين مع الآخرين أساليب غير مرئية في التفكير عند صنع القرار يمكن أن تضع مسار الحديث في درب أقل إنتاجية و/أو درب غير أخلاقي. وقد يسهم التصدي لمكافحة هذه الأساليب في خلق أجواء تتمثل فيها حقوق الأفراد جميعاً - وهنا تنشأ الحاجة إلى مهارة المشاركة في سبيل غايات نبيلة. أما كون المرء مدافعاً عن الأخلاق والنزاهة المهنية فيعني في حده الأدنى أن الفرد لا يتأثر بأية ممارسة غير أخلاقية قد تحدث من جانب الآخرين في مؤسسته.

وهنا تحضرني قصة ممتعة رواها لي أحد الأصدقاء، لنتفق على تسميته جون. ذات مرة أتيحت لصديقنا جون فرصة ركوب السيارة بصحبة هنري كيسنجر وزير خارجية الرئيس ريتشارد نيكسون. كانت تلك الفرصة بعد وقوع الأحداث التي أفضت إلى استقالة الرئيس نيكسون بزمن لا بأس به. وكان يعرف أنه لن يسمح له إلا بسؤال واحد فأراد أن يكون سؤاله هذا سؤالاً جيداً، فسأل السيد كيسنجر: "لماذا لم يوجه إليك أي اتهام كما وجه للعديد من أعضاء إدارة الرئيس نيكسون؟" وكان جواب كيسنجر بسيطاً لكنه ينم عن عمق في التفكير، إذ قال "لم توجه لي أية دعوة لحضور تلك الاجتماعات." ما أروع هذا الجواب! إنه لم يُدع

لحضور الاجتماعات التي كان يجري التخطيط فيها للقيام بأعمال غير أخلاقية وغير قانونية لأنهم كانوا يعلمون أنه لن يكون وفياً ومخلصاً لمجريات الاجتماعات. فإذا دعيت أنت لحضور اجتماعات من هذا القبيل في شركتك، فهل هذا يعني أن الشركة تختبرك؟

الأعداء الثلاثة في مكان العمل

لكل واحد فينا حقه في التفكير والتصرف وفق مصلحته الخاصة. ومع أن هذا القول صحيح عموماً إلا أنه لا يعكس عمق مسؤولية المرء. وهو بالتأكيد ليس أسلوب القائد اليومي في التفكير والتصرف. وإن اتخذنا قراراتنا بناء على مصالحنا الذاتية وحدها فإن ذلك يعني إضفاء الشرعية على السلوك الانتهازي، وبالتالي سينجم عنه أنشطة غير شرعية مثل السرقة والغش والتدليس. وعلى الرغم من أهمية مصلحتنا الذاتية، إلا أن مصالح الآخرين لا تقل أهمية عنها. والشخص الأناني الذي لا يفكر إلا بنفسه ويسعى دوماً في سبيل مصالحه الخاصة على حساب الآخرين لا يعطي الآخرين ما يستحقون وهو ليس قط شخصاً عادلاً. وأي قائد يسعى للربح فقط لا يملك الإحساس بالعدالة. والأنوية(*) والنسبية(**) تدمران العدالة في العمل.

(*) الأنوية في الأخلاق: المذهب القائل إن الفرد ومصالحه الذاتية أساس السلوك كله (المترجم)

(**) النسبية في الأخلاق: المذهب القائل إن الحقيقة نسبية وأن الحقائق الأخلاقية تتفاوت تبعاً للفرد والزمان والظروف (المترجم).

الأنوية

قد يُنظر إلى الأنوية الأخلاقية على أنها النموذج المعياري الذي يؤخذ قياساً لعمل الشركات في نظام السوق الحر. وفي هذا الصدد يقول الاقتصادي الشهير ملتون فريدمان Milton Friedman إن التزام الشركات الوحيد نحو المجتمع يتمثل في زيادة الأرباح.

وهذا القول ينسجم مع ما ينادي به أصحاب المذهب الأنوي. لذلك فإن المجتمع المؤلف من أصحاب هذا المذهب يهيمن عليه سلوك انتهازي. وبما أن الأنوية في الأخلاق تشرّع الانتهازية فإنها قد تفضي إلى أفعال تسبب الأذى للآخرين. بيد أن رفض الأنوية لا يعني بالضرورة اعتماد مبدأ الغيرية، بل يعني القبول بوجود أساس غير أنوي للحكم على ما هو صواب وما هو خطأ.

ومن الأفكار الخاطئة أيضاً عدم وجود معايير عامة شاملة تعتمد في اتخاذ القرار. وقد نشأ هذا الخطأ في صنع القرار عن القبول بفكرة أن أية ممارسة يقوم بها الشخص الآخر مسموح بها طالما أنه لا يوجد مواصفات قياسية تشجب وتدين تلك الممارسة أو تتغاضى عنها. لكن النقيض لذلك كله وجود معايير عامة تستند إلى حقوق الإنسان الأساسية مثل حق الحياة والحرية والبحث عن السعادة.

النسبية

يتخذ مذهب النسبية في الأخلاق موقفاً نشأ عن عدم وجود مواصفات قياسية أو مجموعة مواصفات قياسية يمكن اعتمادها أساساً في الحكم على أخلاقية أي تصرف. يقول أصحاب هذا

المذهب في دفاعهم عن هكذا موقف إن العرف المحلي يفرض على الشركات العالمية أن تتبع القوانين والقواعد المحلية. قد يبدو هذا المذهب للوهلة الأولى مقنعاً لكن نظرة معمقة فيه تجعلنا أقل يقيناً ذلك أن أحداً لا يمكن أن يقبل بممارسات محلية غريبة وغير قويمة - كالتضحية بالبشر أو نظام الفصل العنصري على سبيل المثال. فالمذهب النسبي يختزل الأخلاق إلى مجرد القيام بدراسة استطلاعية مناسبة للعادات والقوانين المحلية. لكن الحجة المناهضة لهذه النسبية تقضي بوجود مبادئ عامة عالمية تسمو فوق العادات والممارسات المحلية وهي مبادئ تستند إلى حقوق الإنسان الأساسية مثل حق الحياة والحرية وحق السلامة البدنية. وقد جمع توماس دونالدسون Thomas Donaldson هذه الحقوق في كتابه الشهير بعنوان The Ethics of International Business (1989)

وهي كما يلي:

- حق الحركة الطبيعية
- حق ملكية العقار
- حق التحرر من التعذيب
- الحق في محاكمة عادلة
- الحق في معاملة غير تمييزية
- الحق في الأمن الجسدي
- الحق في التعبير والاجتماع
- الحق في الحد الأدنى من التعليم
- حق المشاركة السياسية
- الحق في مورد رزق

تنازلك عن حقك في حرية التعبير

العدو الثالث في مكان العمل هو موقف يمنعك من الاعتراض على الأنوية الأخلاقية (المتمثلة بالعمل من أجل ربح فاحش ويسبب الأذى للآخرين) و/أو النسبية الأخلاقية (المتمثلة بعدم الالتزام بالمعايير العامة) حين تظهر للوجود. عدم المشاركة أو الإحجام عن الكلام أو العجز عن القيام بفعل فيه دفاع عن المعايير الأخلاقية تخلق في مكان العمل أجواء من الحذر والعزلة تؤدي في نهاية المطاف إلى مردود إنتاجي ضئيل للطاقة المبذولة ويمكن أن تكلف الشركة غالياً.

وفي هذا السياق سنعرض في الفقرات التالية أمثلة لشركات لديها ثقافة مؤسسية لا تدعم الاعتراض على استخدام الأنوية الأخلاقية والنسبية الأخلاقية معياراً لها في التخطيط وفي صنع القرار وفي ممارسات الأعمال.

في عام 1985 خضعت شركة مارتن مارييتا Martin Marietta، المعروفة حالياً باسم لوكهيد مارتن Lockheed Martin، وهي المتعهد الرئيس في العقود الدفاعية والفضائية في أمريكا، لتحقيقات تتعلق بتقديم فواتير غير صحيحة للأسفار والرحلات. وقد دفع هذا التحقيق إدارة الشركة لإتخاذ مبادرة داخلية نجم عنها برنامج ناجح يعتمد النزاهة كان من شأنه أن غدت شركة مارتن مارييتا أكثر تنافسية وقوتها العاملة في حال معنوية أفضل، كما ساعدها هذا البرنامج في إقامة علاقات مستدامة مع الكثيرين من زبائنها.

وفي عام 1987 خلصت التحقيقات التي أجرتها إدارة الغذاء والدواء الأمريكية في شركة بيتش نت للتغذية Beech-Nut Nutrition بسبب الغش في العلامة التجارية في إنتاجها لعصير التفاح إلى عشر تهم نظرت فيها المحاكم وقدرت التكاليف التي تكبدتها الشركة بمبلغ 25 مليون دولار. إن هذا الخطأ الذي أدى إلى تضليل المستهلك لسنوات عديدة يدل دلالة واضحة على ضرورة اعتماد النزاهة والكفاءة في صنع القرار. وسلوكيات من هذا النوع لا تدل البتة على العدل والكفاءة في الأعمال. وهذا بدوره يعني أن غياب أي اتفاق بخصوص المعايير السوقية يجعل ثقافة الشركة تندفع بأي اتجاه على غير هدى.

في عام 1988 كانت شركة نوفاكير NovaCare، وكانت تحمل اسم InSpeech في تلك الأيام، واحدة من أكبر مزودي خدمات إعادة التأهيل للمشافي ودور الرعاية في الولايات المتحدة، ولم تكن لديها مجموعة مشتركة من القيم داخل الشركة. وتقرر آنذاك أن النتيجة كانت 57 بالمائة سنوياً من معدل حجم أعمالها. فوضعت الشركة في ذلك العام بيان إرشادات بخصوص غرضها ومعتقداتها الأساسية ومبادئها. فأدت هذه المبادرة الخاصة بالقيم إلى خفض تلك النتيجة من 57 بالمائة عام 1988 إلى 32 بالمائة عام 1990، ثم إلى 27 بالمائة عام 1998. وقال المسؤولون التنفيذيون إن هذا البيان قد صنع فرقاً جيداً، فقد كانت شركة NovaCare من قبل تفتقر إلى استراتيجية استباقية لرفع سوية النزاهة في الشركة.

وفي عام 1991 أهمل أربعة من المسؤولين التنفيذيين في شركة Salomon Brothers اتخاذ أي إجراء حين علموا بنشاط غير قانوني

لدى مكتب التداول الحكومي. وقد أدى هذا الإهمال في اتخاذ إجراء معين - مثل احترام معايير التداول واحترام الموظفين والدائنين وحملة الأسهم والزبائن - إلى أزمة خطيرة في الثقة بقدرات شركة سالومون إخوان على قيادة صناعة الاستثمار. فكانت النتيجة خسارة هذه الشركة لما يقرب من 41 مليار دولار وانقطاع ميثاق الثقة بينها وبين الجمهور العام.

في عام 1992 تلقت شركة سيرز وروبك وشركاهم Sears, Roe-buck & Company شكاوى من 40 ولاية تتعلق بتضليل الزبائن من خلال بيعها لقطع غيار غير ضرورية في أقسام خدمة السيارات التابعة لها. وبرغم عدم وجود نية لدى هذه الشركة لغش الزبائن إلا أن نظام الحوافز لديها قد شكل ضغطاً في غير محله على موظفي المبيعات لكي يسعوا لتحقيق الحصص المخصصة لهم في المبيع. وبعد تحقيق مطول تبين أن التكلفة الإجمالية لهذه التسوية قدرت بمبلغ 60 مليون دولار. وهذا مثال عميق الدلالة على أن الثقافة السائدة في الشركة يمكن أن تتسبب في سلوك غير أخلاقي. فلو أن الثقافة المؤسسية قد هذبت وصقلت الفضائل النموذجية لتمكنت شركة سيرز من تفادي فقدان الثقة.

والمؤسف حقاً أن ثمة أمثلة كثيرة جداً تفوق ما عددناه آنفاً وتدل على أفعال يقوم بها أصحابها دونما اعتبار للفضائل النموذجية - وهذا ما نقصده بقولنا "المشاركة في سبيل غايات نبيلة". وكثيراً ما ساءلت نفسي، لو أننا أخذنا أزمات القيادة اللا

أخلاقية على محمل الجد في أواخر عقد الثمانينيات وأوائل عقد التسعينيات هل كنا سنشهد مثل هذه الفضائح التي نراها اليوم من مثل الفضائح التي وقعت في شركات إنرون Enron وورلدكوم Worldcom وتايكو Tyco وأندرسون Anderson وأدلفيا Adelphia على سبيل المثال لا الحصر؟

ولكن لا يخلو الأمر من وجود أمثلة إيجابية حيث نجد القادة اليوميين يختارون حق حرية التعبير في دوائر نفوذهم. وقد تحدثت عنهم مجلة تايم Time في عددها الخاص تاريخ 2002/12/30 – 6/1/2003 بعنوان "شخصية العام" وزينت غلافها بصور لـ"سينثيا كوبر Cynthia Cooper من شركة وورلدكوم وكولين رولي Coleen Rowley من مكتب التحقيقات الفدرالي FBI وشيرون وتكنز Sherron Watkins من شركة إنرون. حيث مثلت هذه الشخصيات الفضائل التي نحن بحاجة لها في عالم اليوم. تحدثوا ورفعوا أصواتهم عالياً، أماطوا اللثام عن أنشطة غير أخلاقية وغير قانونية في مؤسساتهم. وهذه الفضائل هي معايير التصرف العادل (العدالة) والكفاءة في السعي لهدف نبيل (الحصافة) والشجاعة في ممارسة فضيلة الوفاء بالوعد (الثبات والجلد) واستخدام القيم الديمقراطية للتحلي بضبط النفس عند السعي في سبيل غايات نبيلة (ضبط النفس) وهي جميعاً تتجسد في حرية التعبير وعدم السكوت عن أمر معين.

في العام 1998 شاركتني ماري إيمبغليانو Marie Impeggliano في إجراء دراسة لأحداث هامة تهدف للتعرف على السلوك

الأخلاقي وغير الأخلاقي لدى 200 عامل قدموا لنا ما يزيد عن 600 حادثة في عشر شركات مختلفة في منطقة فيلادلفيا الكبرى. وقد أظهرت هذه الدراسة أنماطاً محددة تكرر حدوثها مرات عديدة وبينت ضرورة وجود المعايير، كما يلي:

(1) أحداث تدل على الافتقار إلى النزاهة مثل التقصير في المتابعة بما يتعلق بسلوكيات غير أخلاقية (127 حادثة) وحالات تدل على التضليل وعدم إيضاح الغرض (22 حادثة).

(2) أحداث تدل على الافتقار إلى الإنتاجية مثل رداءة الحكم في القرارات المالية (62 حادثة).

(3) أحداث تدل على انعدام الإحساس بالمسؤولية كالتصرف بما يخالف سياسة الشركة والنكول في العقود (17 حادثة).

(4) أحداث تدل على انعدام الاحترام في العلاقات مثل التصرف بما ينفّر الموظفين (67 حادثة) أو انعدام المهنية في العمل (12 حادثة).

ولكن بوسع الشركات أن تستفيد فائدة جمة من الثقافة الأخلاقية القوية عند القادة اليوميين، كما فعلت شركة موتورولا Motorola وشركة جونسون وجونسون .Johnson & Johnson فقد تبنت شركة موتورولا تلك القيم وضمنتها ببيان إرشادي عمم على أقسام الشركة كافة، وقد صيغت هذه القيم بعبارات بسيطة مثل: "نحن نعمل بنزاهة لا يمكن المساومة عليها." وعبارة "نكن الاحترام لجميع الناس". أما شركة جونسون وجونسون فقد عالجت أزمة

مادة تيلينول Tylenol التي تضمنت عبواتها مادة سامة من خلال سحبها مباشرة من الأسواق وكان ذلك إنجازاً حققه عدد كبير من الأفراد الذين يعملون وفق تلك القيم والمبادئ الإرشادية التي تعكس ثقافة المؤسسة.

تتبع الثقافات المؤسساتية هذه من قواعد إرشادية تساعد المهنيين بالتصرف كقادة يوميين. وفيما يلي نقدم مثالاً لقاعدة إرشادية، تشكل استكمالاً لوضع معايير الممارسة الأخلاقية موضع التنفيذ.

اختر مسار العمل الصحيح في التخطيط وصنع القرار وممارسة الأعمال على أساس ما ينسجم ويتوافق كثيراً مع المعايير النزيهة المتجردة المتمثلة في غياب الأنوية الأخلاقية والنسبية الأخلاقية بحيث تسهم في التوصل إلى أفضل النتائج الإجمالية لما فيه مصلحة الشركة وأصحاب المصالح فيها وبحيث تحافظ على العلاقات والقيم الهامة في مهنة الأعمال ومع المجتمع المحلي والمجتمع الأكبر.

إن التمسك بالأخلاق أمر في غاية الأهمية للفرد كما هو للمؤسسة. وإذا لم يسمح للقادة اليوميين بالإقرار المسؤول بمهارة المشاركة في سبيل الغايات النبيلة وممارستها فإن المسؤولين التنفيذيين في الشركات يصبحون عرضة للمسؤولية ويجازفون بتشغيل شركة غير فاعلة وبعيدة عن الأخلاق. وإذا كان النظام المؤسسي يفتقر إلى الإحساس بالسلوك المسؤول في ثقافتها تبدأ بالتدهور الخيارات الشخصية والقرارات في العمل لتصبح مجرد تلبية الاحتياجات الأنوية أو التنصل بسهولة.

ضع إنساناً طيباً فاضلاً في بيئة لا أخلاقية تجد البيئة اللاأخلاقية تهيمن عليه. وبيئة كهذه تعد أرضاً خصبة للأنوية والنسبية وسرعان ما يصاب الطيبون بعدواها. وهذا ما يؤدي بالتالي إلى انعدام الفاعلية عند القيام بالعمل وإلى ضياع الانضباط في الأداء.

غير أن البيئة الصالحة تكون عوناً للقائد اليومي وتشجعه. والقائد اليومي الذي يجسد الأخلاق المثالية يكون بمثابة محرض لجهد نشط في سبيل أداء أكثر انضباطاً وأكثر فاعلية يقوم به كل من له صلة بالشركة، وليس لمجرد العمل من أجل تلبية مقتضيات القوانين. ومن شان هذا التحريض أن يؤدي ليس فقط إلى الإقلال من سوء السلوك في الأعمال، بل سيؤدي حتماً إلى إدارة ناجحة للمؤسسة.

يوضح أودن ويستغارد Odin Westgaard في كتابه A Credo for Performance Technologists الحاجة لأن نستخدم دائرة نفوذنا الفردية بطريقة تتيح لنا أن نشارك في سبيل غايات نبيلة، حيث يقول:

> "إن القيمة الأساسية التي تحدد المهنيين الحقيقيين المخلصين هي تحركهم للعمل بأفضل ما لديهم وبأقصى طاقة. فالعمل دون ذلك، والرضا بإنصاف الجهود أمر ينم على عدم احترام المرء لنفسه وللآخرين ولمهنته.
>
> والتقصير في وضع الضوابط الأخلاقية يقود حتماً إلى منافسة غير عادلة وسوء تفاهم مع الزبائن وإلى

فضائح قد تقع في المهنة. لذلك يتعين على كل مهني أن يسعى جاهداً للإقلال من احتمالات المنافسة غير العادلة من خلال وضع إرشادات أخلاقية والتمسك بها." (Westgaard, 1988).

القادة اليوميون العاملون وفق معايير أخلاقية يسهمون في خلق مناخ أخلاقي

إلى جانب الأسباب التي ذكرها ويستغارد لنشر الوعي الأخلاقي وتوسيع انتشاره يوجد سبب آخر لا يقل أهمية عنها، ذلك أن القادة اليوميين لا يستطيعون أن يجعلوا الآخرين يشاركون في سبيل غايات نبيلة ضمن دوائر نفوذهم إلا إذا كانوا هم أنفسهم على معرفة جيدة بالاعتبارات الأخلاقية. فالقائد اليومي يستطيع أن يجعل مؤسسته تدرك أن المناخ الأخلاقي واحد من العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء والإنتاجية. وعلى سبيل المثال، من الممكن أن تتأثر دوافع العاملين في نظام معين للعمل بما يلي:

- التطبيق المتضارب للسياسات.
- انعدام الاهتمام بحقوق الفرد وسلامته.
- قصور المؤسسة عن الامتثال للقانون.
- سوء تمثيل المؤسسة أمام الموردين أو الزبائن.

وعلى نحو مماثل، يشكل عدم إعطاء المعلومات أو وضع توقعات بعيدة عن الواقع في محاولة للسيطرة أو ممارسة السلطة عملاً لا أخلاقياً يخرب مخرجات الأداء. ويزداد الضرر شدة

وتخريباً إذا غلب الخوف من التعبير عن القلق والمخاوف إزاء انعدام العدل أو سوء استخدام السلطة على الرغبة في التكلم وعدم التزام الصمت. واختيار المرء لالتزام الصمت فيه تقييد لحقوق الآخرين في منظومة العمل، ولهذا أثر سلبي كبير على نتائج العمل. لذلك ينبغي أن يكون العمل منطلقاً من مقدمة منطقية تقضي بأن خلق بيئة أخلاقية والحفاظ عليها يجب أن يكون من ضمن بيان مهام المؤسسة الفاعلة (إضافة إلى كونه الممارسة الجيدة للأعمال). ومن هنا يتعين على القادة اليوميين أن يكونوا قادرين على التعاطي مع المخاوف الأخلاقية بأسلوب صريح ومباشر دونما خوف من إقصاء أو إجراءات عقابية. وينبغي على الأعضاء أن يتمكنوا من تقديم مقترحاتهم - دونما خوف من رد انتقامي - بخصوص ضرورة دراسة التطابق الأخلاقي لمختلف الوظائف والسياسات ومستويات المؤسسة لضمان وجود بيئة تشجع الأداء القدوة.

وغني عن القول إن حلاً معيناً يطبق في أحد المستويات سيكون له أثره الأخلاقي في المؤسسة بأسرها. وهذه المقاربة المنهجة لممارسة مهارة المشاركة في سبيل غايات نبيلة تزيد من معرفة الأعضاء بأن سياسة معينة توضع بهدف إيجاد حل لموضوع أخلاقي في أحد المستويات قد تتسبب بمزيد من المخاوف والمشكلات في مستويات أخرى. من أجل ذلك فإن إعمال الفكر المنظم واحد من مسؤولياتنا الأخلاقية.

الغاية من الفضائل المعيارية

تتجسد الغاية من الفضائل المعيارية النموذجية مثل النزاهة والإنتاجية والمسؤولية في كونها تشكل مجموعة عامة من الإرشادات الأخلاقية يستعين بها القادة اليوميون. (وهنالك أيضاً فضيلة أخرى وهي ضبط النفس وممارسته وسنعرض لها حين نبحث المهارة التالية من مهارات منهجية ليدرز في موضع آخر من هذا الكتاب، ونقصد بها "تجاوب مع الآخرين بكل احترام".) ويمكن القول إن القائد اليومي يكاد يكون حامل راية الفضائل القيادية في أي نظام يتواجد فيه.

أخذت هذه الفضائل المعيارية من معايير في الأخلاق وضعتها سبع منظمات متخصصة هي جمعية علماء النفس الأمريكية The American Psychological Association، جمعية إدارة الموارد البشرية Society of Human Resource Management، جمعية العلوم الإدارية الأمريكية American Management Association، جمعية البحوث التربوية الأمريكية American Educational Research Association، جمعية التقييم الأمريكية American Evaluation Association، أكاديمية تنمية الموارد البشرية Academy of Human Resource Development، المجموعة المختصة بتطوير المنظومات البشرية Human Systems Development Group. وقد كنت شخصياً واحداً من ستة أعضاء في فريق أوكلت له مهمة وضع معايير الأخلاق والنزاهة لصالح أكاديمية تنمية الموارد البشرية.

وهي فضائل نموذجية معيارية يمكن للقادة اليوميين أن يستعينوا بها حين يمارسون مهارة "المشاركة في سبيل غايات نبيلة".

وهي ليست فضائل شاملة إنما يمكن أن تفي بالغرض كبداية جيدة لقائد اليومي، وبها متسع من المجال للتفسير والتطبيق.

الفضائل المعيارية عند القائد اليومي

يستطيع أي امرئ أن يتبنى هذه الصفات حين يكون قائداً في دائرة نفوذه، وهي:

1- النزاهة (التصرف بعدل وإنصاف).

2- الإنتاجية (كفاءة في العمل تتميز بالحكمة والحصافة لتحقيق الأهداف النبيلة).

3- المسؤولية (التجلد والصبر في ممارسة الشجاعة عند الوفاء بالوعد والتغلب على الخوف).

مما يجدر ذكره أن شكل التغيير الحاصل في العالم والقوى المؤثرة فيه قد أوجدت حاجة ماسة لمثل هذه االفضائل المعيارية. فأشكال التغيير ظاهرة بجلاء في مجالات عديدة نذكر منها المجال السياسي والاجتماعي والاقتصادي والتنافسي ورضا الزبائن والتكنولوجيا. والقوى المؤثرة ضمن هذه الأشكال من التغيير تتضمن فاعلية التكلفة وانخفاض الزمن اللازم للتواصل والتصنيع والتسليم والاستجابة للمطالب، وخدمة الزبائن كل حسب طلبه والتأكيد على جودة المنتج والتقدم التكنولوجي وبروز مؤسسات تعليمية تتعامل مع دورة حياة المنتج وأخيراً أن تعرف الزبائن أكثر مما يعرفون أنفسهم. وسنعرض لهذه الفضائل بالتفصيل في الفقرات التالية:

التصرف العادل في العمل يعني الإنصاف والنزاهة

يقول آدم سميث Adam Smith في كتابه An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations (1776) إن لكل امرئ ملء الحرية في السعي وراء مصلحته الخاصة وجعل هذه المصلحة في وضع تنافسي مع أي شخص آخر طالما أنه لا يرتكب أية مخالفة لقانون العدالة. إن هذا القول يعد توصيفاً للتصرف العادل وليس ذريعة لتصرف خاطيء.

استمع لهذه النصيحة وتمسك بها وعش بها، القانون هو المعيار الأوحد. يساورني اعتقاد أنهم أساؤوا فهم قول آدم سميث وفسروه تفسيراً خاطئاً ليناسب أجندتهم الأنوية. والذي لا يعرفونه هو أن آدم سميث كتب أيضاً "نظرية في العاطفة الأخلاقية". وكان ذلك قبل سبعة عشر عاماً من وضعه لكتابه المذكور أعلاه. ففي نظريته الأولى هذه (التي أفرد لها بحثاً مستقلاً في كتابهEssays Philosophical and Literary, 1759) تحدث عن الأخلاق في التجارة وأكد أن في طبيعة الإنسان مهما كان أنانياً خصالاً ومبادئ تجعله يهتم في ثراء الآخرين وفي سعادتهم أيضاً. ويشير آدم سميث أن هذا الاهتمام بالآخر يتضمن "التصرف العادل" ولولا هذا الأساس الأخلاقي لانهار نسيج المجتمع الإنساني.

بيد أن الأنوية الأخلاقية ببساطة القول غير قابلة للحياة في الأعمال المهنية التخصصية وبخاصة عندما تكون صحة جميع أصحاب المصالح في المهنة وحمايتهم ورفاههم هي مصدر الاهتمام

الرئيس. ولكن إن قيل إن هذه الأنوية هي حق السعي لتضخيم المصلحة الذاتية مع التمسك بالقانون فقط ودونما اعتبار لأي معيار قياسي آخر عند التعامل مع الآخرين داخل الشركة فهي مرفوضة قولاً واحداً. يبدو أن آدم سميث قد أولى اهتماماً كبيراً بالأفراد مثلما أولى اهتماماً لضرورة التصرف العادل داخل الشركات. والتصرف العادل يعني ترتيبات في الأعمال تتسم بالنزاهة التي هي واحدة من الحاجات الأساسية في الأعمال. وإن لم يوجد التصرف العادل لا يوجد ترابط بين جهود الأفراد في سبيل النجاح أو في سبيل الوصول إلى فرص لتنمية مواهبهم وليكونوا منتجين من أجل خير المجتمع. والقادة اليوميون الذين يمارسون فضيلة النزاهة - التصرف العادل والمنصف - يتسمون بالصفات التي سنتحدث عنها فيما يلي.

خصائص النزاهة والعدل

يوصف القائد اليومي بالنزاهة حين يكون صادقاً وأميناً، يتصرف بعدل وبحسن نية في جميع تعاملاته مع الآخرين داخل الشركة. يعرف ما لديه من معتقدات وقيم وحاجات، ويدرك حدود إمكاناته. يعرف أوجه الاختلاف بين ما لديه من هذه الأشياء وما لدى غيره، ويدرك جيداً الأثر المحتمل لهذه الفروق في عمل الآخرين. وهو يمتنع عن إعطاء أي عبارة كاذبة أو مضللة أو خادعة ويسعى جاهداً ودوماً لتقديم المعلومات الدقيقة. يجتنب العلاقات ذات المصالح المتضاربة ولا يحب إعطاء الهدايا الثمينة ويعزف عن الرشوة عزوفه عن استغلال علاقاته بالحكومة. يوضح للأطراف

كافة طبيعة أدائه لوظائفه بدقة. ويتصرف ولديه توقع بأن كل تبادل للحديث في الأعمال سوف يعقبه أحاديث كثيرة. خلاصة القول إن القائد اليومي يتصرف ولديه النية بإقامة علاقة عمل طويلة المدى.

الكفاءة في العمل مع الحكمة والحصافة

ترتبط الإنتاجية والكفاءة والحكمة ببعضها برباط لا تنفصم عراه. فالإنتاجية تأتي من الكفاءة التي بدورها تنتج عن مقاربة حكيمة وحصيفة حيث تتوجه الجهود نحو أهداف صحيحة وملائمة وحيث يستخدم الذكاء لتحقيقها.

والإنتاجية تعتمد على أداء العاملين القدوة. ويمكن لأداء الفرد أن يكون قدوة للآخرين إذا كانت ثقافة المؤسسة تتبنى الفضائل المعيارية التي تحدثنا عنها. بيد أن آليات تحسين الأداء والإنتاجية في إطار ثقافة أخلاقية تتطلب موقفاً مؤسسياً تبادلي التعزيز.

ربما يكون مجرد الأداء المتوسط مقبولاً في كثير من الأحيان لكن هكذا أداء يؤدي عادة إلى ثقافة المهادنة. وحالما تدخل مهادنة الموظفين يبدأ الأداء بالتدهور وعلى وجه الخصوص إن لم يكن ثمة أساس أخلاقي. ومرة أخرى عندما يبدأ الأداء بالانحدار يصبح الأفراد داخل المؤسسة أكثر مقاومة لأية جهود تهدف إلى إدخال التحسينات لغايات نبيلة وحسن الأداء في الثقافة. ولكن من الممكن تحسين الأداء والإنتاجية - وأن تظل على هذا التحسن - إذا كانت المؤسسة وما فيها من موظفين يؤمنون جميعاً بالفضائل المعيارية ذاتها.

خصائص الحكمة والحصافة والكفاءة والإنتاجية

ينتظر من القادة اليوميين أن يكونوا على معرفة وافية بجوانب مهنتهم كافة وأن يؤدوا عملهم بأسلوب يشكل قدوة للآخرين. وهم يستعينون بما لديهم من حكمة في اتخاذ القرار في سبيل حماية من هم مسؤولون عنهم. يستعينون بالمعلومات المناسبة والموارد والحوافز والبحوث والتطبيقات لضمان أفضل خدمة لأصحاب المصلحة في المؤسسة. وهم يعلمون علم اليقين الفروق الثقافية والفردية وما له علاقة بالأدوار من حيث العمر والنوع الاجتماعي والعرق والإثنية والمنشأ الوطني والدين والتوجهات الجنسية والعجز واللغة والوضع الاقتصادي الاجتماعي. ويعملون بلا كلل لإلغاء أثر الأحقاد والتحاملات في العمل داخل الشركة. ولا يتغاضون عن أو يشاركون في أية ممارسات غير عادلة أو تمييزية مهما كان نوعها. يسعون جاهدين لرفع سوية الفرد والمؤسسة معاً من حيث التعلم والأداء والتطور. وفي الوقت نفسه يبحثون ويدققون في أية أسباب تحول دون رفاه أصحاب المصلحة في المؤسسة. يمتثلون للقوانين والسياسات الاجتماعية التي تخدم أصحاب المصلحة والجمهور العام والمجتمع والبيئة عموماً. ولديهم المقدرة على القيام بما يلي:

- إقامة علاقات مع الزبائن وإدارتها.
- القيام بالتحاليل
- التعرف على الجذور العميقة لأسباب النزاعات
- بناء شراكات داخل الشركة
- التفاوض

- حل النزاع
- تبني التكنولوجيا
- بناء إجماع في الرأي والالتزام
- إدارة المشاريع
- حسن التواصل
- تسهيل قيادة التغيير وتطبيقه وإدارته

تحمل مسؤولية التجلد والوفاء بالوعود

الوفاء بالوعد حاجة أساسية في الأعمال. وهو ليس مجرد الشيء الصواب الواجب فعله، بل هو العامل الأهم في استقرار التعاملات التجارية. ففي سوق الأوراق المالية بمدينة نيويورك يرى معظم المتعاملين أن كلمتهم هي ميثاق يربطهم برغم وقوع بعض الفضائح المعلنة التي تدل على عكس ذلك. والوعد الذي يقطع في سوق الأوراق المالية هذا لا قيمة له لولا هذه الفضيلة المعيارية. وإن اختار المرء أن يكون مرناً في بره بوعده في هذا السوق تكاد تنعدم فرص نجاحه في العمل - هذا إذا لم يقاطعه العاملون في السوق كلياً. وهنالك أيضاً وعود أخرى في الأعمال ليست أقل أهمية من هذه، وهي أن لأصحاب المهن مسؤولية يحسون بها في قرارة أنفسهم تقضي بعدم التسبب في الإضرار بأي فرد آخر أو أي قسم آخر أو شركة أو جماعة أو المجتمع.

خصائص المسؤولية والتجلد والوفاء بالوعد

القادة اليوميون جميعاً يتمسكون بالقانون ويمارسون المعايير الأخلاقية ويمنعون الأذى عن أصحاب الحقوق والمصالح في

الشركة. يتشاورون مع زملائهم وزبائنهم فيما يتعلق بامتثالهم للمعايير الأخلاقية في واجباتهم المهنية. ويسلكون السلوك اللائق في الأعمال لكي يحولوا دون حصول أزمات لا أخلاقية. ينسبون الفضل لمن يستحقه في إنجاز العمل وحيثما يلزم، وهم أهل للثقة. يخدمون الشركة من خلال وفائهم بالعقود وبرهم بالوعود والالتزامات. وهم علاوة على ذلك مخلصون في مسؤولياتهم المهنية نحو المجتمع الصغير الذي فيه يعيشون ويعملون ونحو المجتمع الكبير الذي إليه ينتمون ونحو هذا الكوكب لجعله مكاناً قابلاً للحياة المستدامة. ويدركون أن ثمة التقاء حتمياً بين نظام بيئي صحي وسليم والحكومة والاقتصاد والمؤسسات.

ممارسات محددة للقائد اليومي المشارك في سبيل الغايات النبيلة

نعرض فيما يلي ملخصاً لممارسات محددة يقوم بها القائد اليومي الذي يشارك في سبيل غايات نبيلة:

- النزاهة والعدل
  - يؤمن بالصدق والأمانة والتصرف العادل والأفعال النابعة عن حسن نية.
  - يمتنع عن إعطاء بيانات كاذبة ومضللة ومخادعة.
  - يجتنب إقامة علاقات فيها تضارب بالمصالح.
  - يكشف عن ويوضح النوايا والغايات لجميع السياسات والإجراءات والعمليات.
- الحكمة مع الحصافة والكفاءة والإنتاجية

- يعرف جوانب مجال مسؤوليته كافة.
- يمارس الحكم التقريري الحريص في استخدام خبرته.
- يعرف آليات خلق بيئة منتجة.
- يتقن فن التواصل والإدارة والقيادة.
- يعمل جاهداً في سبيل تحسين بيئة عمل تخلو من الأحقاد والتحاملات.
- يسعى لمواصلة التعلم وتوسيع آفاق معرفته.

• التجلد والمسؤولية

- يتمسك بالفضائل المعيارية ويطبقها في مجال مشاريع الأعمال الحرة.
- يقوم بواجباته المحددة له ويلتزم بسلوك الأعمال الصحيح.
- لا يخلف وعداً أو التزاماً ويتمسك بالعقود.
- لا يتسبب في الأذى لأحد.
- يعي مسؤولياته نحو مجتمعه الصغير والمجتمع الأكبر.

اعتباران آخران ينبغي الأخذ بهما عند المشاركة في سبيل غايات نبيلة

طرحت نظريات معيارية عديدة من أجل المشاركة في سبيل غايات نبيلة منذ قرون عديدة كانت بدايتها في القرن السادس قبل الميلاد وقبل عهد سقراط وتلامذته. وقد تضمنت هذه النظريات ثلاثة اعتبارات بخصوص الأداء، تناولنا في البحث واحداً منها، ونقصد بذلك مفهوم أرسطو للغائية التي عرفها بالفضائل المعيارية النموذجية للقائد اليومي.

أما الاعتباران الآخران، وهما أساسيان، فهما قواعد العمومية والشمولية في الأداء التي تحدث عنها الفيلسوف كانت Kant، والمنظور الذي وضعه بنتام وميل Bentham and Mill بخصوص نتائج أو تبعات الأداء. ويمثل كل من هذين الاعتبارين نقطة أفضلية مختلفة عن الأخرى فيما يتعلق بصنع القرار عند القائد اليومي.

القواعد العمومية

يعنى أصحاب مذهب "الترابط المنطقي" بإجراء تحليل بغية تقرير بدائل للمشاركة في سبيل غايات نبيلة، أما دعاة قانون العمومية والشمولية فيهتمون بتقييم الوسائل. بيد أن المهم في هذه المسألة هو طبيعة الفعل موضوع النقاش وليس مجرد نتائج الفعل. وهذا ما يستند إلى مجموعة من القوانين والقواعد.

يقول برادي إن الممارسات المستندة إلى القوانين والقواعد "تحاول توليد مجموعة إجمالية من التوقعات التي من شأنها الحفاظ على العلاقات والقيم الهامة" (Brady, 1990, p.22). وعن هذا المنظور تطورت نظريات أخلاقية عديدة، كان من أبرزها نظرية الأخلاق المستندة إلى العقل التي شرحها كانت (*) Kant.

عمل إيمانويل كانت على وضع مبادئ للمشاركة في سبيل غايات نبيلة لا تقوم على النتائج، بل تعرّف الأفعال بأنها في أساس

(*) إيمانويل كانت (1724 -1804) فيلسوف ألماني قال إن العقل هو الوسيلة لفهم ظواهر التجربة وأن على المرء أن يؤدي واجبه لغرض أداء الواجب وليس في سبيل غاية أخرى (المترجم).

طبيعتها صواب أو خطأ بعيداً عن العوامل الظرفية. ويرى كانت أن قوانين المشاركة في سبيل غايات نبيلة هي نتاج العقل وحده وأن العقل هو الذي يقود إلى المعتقدات. وفكرته عن العقل وحده تقر "بإمكانية اكتشاف ومعرفة القوانين والمبادئ الأخلاقية دون أن نحبها أو نجربها بالضرورة، إنما من خلال إدراك أصالتها" (Brady, 1990, p.49) . وقول الحقيقة، على سبيل المثال، يتضمن في طبيعته الأصلية قيمة أخلاقية.

تتألف نظرية كانت، وتدعى أيضاً الحتمية المطلقة(*) من ثلاث قواعد أساسية، هي:

1- **مبدأ العمومية**. ينص هذا المبدأ على أن أي فعل يقوم به المرء هو فعل صائب أخلاقياً في موقف معين إذا كان السبب الذي دفعه للقيام بهذا الفعل هو سبب أيضاً يجعله راغباً بأن يفعل الآخرون مثلما فعل في أي موقف مماثل. أو بعبارة أخرى إن كنت تطبق مبدأ العمومية يجب أن تكون راغباً ومستعداً لأن يكون فعلك هذا قانوناً عمومياً يتبعه الآخرون في مواقف مماثلة. والقاعدة البدهية في هذا الصدد أن تسأل نفسك: "هل أشعر بالارتياح في مناقشة هذا الفعل في البرنامج التلفزيوني "60 دقيقة" أو مع جدتي؟"

(*) الحتمية المطلقة: مبدأ أخلاقي غير شرطي يقضي بأن سلوك المرء يجب أن يكون متوافقاً مع البدهيات العمومية القائلة بوجوب احترام الآخرين كغايات في ذاتهم وليس كوسيلة لغايات أخرى، وأن الالتزام بفعل الواجب يجب أن يكون من أجل الواجب نفسه وليس وسيلة لغايات أخرى (المترجم).

2- **مبدأ العكوسية**. يقضي هذا المبدأ بأن الأسباب التي تجعل شخصاً ما يقوم بفعل معين يجب أن تكون هي نفسها الأسباب التي تجعله راغباً بأن يستخدمها الآخرون أساساً في تعاملهم معه. وهذه قاعدة ذهبية من أجل المشاركة في سبيل غايات نبيلة تقتضي أن تسأل نفسك حين تقيّم الفعل "لو أنني عوملت بهذه الطريقة، كيف سيكون موقفي؟" فإن قبلت بذلك ورضيت بهذا الفعل تجاهك، عندئذ يحقق الفعل مشروطية مبدأ العكوسية.

3- **مبدأ احترام الأشخاص**. يقول شو وبيري (Shaw and Berry, p.64) في كتابهما: "المخلوقات العاقلة يجب أن تعامل المخلوقات العاقلة الأخرى كغايات في حد ذاتها وليست وسيلة لغاية معينة." ولتحقيق هذه المشروطية يتعين على المرء أن يفعل أمرين، هما:

(1) أن يحترم حرية الآخرين من خلال معاملتهم كما قد وافقوا على هكذا معاملة.

(2) أن يطور قدرات كل فرد على الاختيار بملء الحرية من بين خيارات عديدة.

يقول كانت إن البشر جميعاً يمتلكون قيمة أصيلة في أطباعهم لذا ينبغي أن يعاملوا وفق كرامتهم المعنوية التي يستحقونها (سوف نبحث في هذا الموضوع بالتفصيل في الفصل الثامن "تجاوب مع الآخرين بكل احترام").

ومن جهة أخرى يعد التوازن والموازنة الكلمة المفتاحية لفهم استخدام كانت للقوانين. فعندما ينعدم التناغم في تطبيق القوانين

والقواعد تتكون بيئة لتصرفات غير عادلة. وينتج عن ذلك انعدام في التوازن بين الأخلاق والقيم وبالتالي يصبح الأفراد أكثر ميلاً للعزوف عن الأداء كما تقتضي القوانين. فتنخفض إنتاجيتهم ويغدو من السهل تسويغ السلوك اللاأخلاقي. وكذلك الأمر، المبالغة في التأكيد على العدالة كما نوهنا آنفاً تولد انخفاضاً في الإنتاجية والابتكار وحب العمل.

النتائج والتبعات (ومذهب المنفعة)(*)

يدرس مذهب النتائجية(**) صافي الفائدة المتحققة لصالح أصحاب المصلحة جميعاً وبخاصة أولئك الذين يملكون أسهماً في الشركة. ويتجه هذا المذهب في تقييمه لفعل معين في ضوء فاعلية وتأثير نتائجه ومن هذا المنطلق يتحدد صواب أو خطأ الفعل من نتائجه. لذلك فإن حقوق الناس وواجباتهم وإحساسهم بالعدل وقيمهم ليست محل الاعتبار الأول، بل النتائج فقط تأتي في المقام الأول. وعلى هذا نجد أن عبارة "الغاية تبرر الوسيلة" واحدة من التعابير المستخدمة في وصف مذهب النتائجية. وكما ذكرنا سابقاً فإن الأنوية الأخلاقية والنسبية الأخلاقية تفسد صوابية الحكم التقريري عند الحديث عن المشاركة في سبيل غايات نبيلة.

(*) مذهب المنفعة يقول إن تحقيق أعظم الخير لأكبر عدد من الناس يجب أن يكون هدف السلوك البشري، وأن الأعمال تكون صالحة إذا كانت نافعة (المترجم).

(**) مذهب النتائجية يقول إن أي فعل من الأفعال التي يقوم بها المرء هو فعل صواب أو خطأ طبقاً لنتائجه إن خيراً فهو صواب وإن شراً فهو خطأ (المترجم).

يرى أصحاب مذهب النتائجية أن التخطيط والعمليات الحسابية وصنع القرار وكذلك التقييم بمقدورها أن تشجع الإبداع والابتكار والإنتاجية وحب العمل. وعلى هذا النحو فإن النتائجية ينبغي أن تفرز أفضل النتائج الممكنة لصالح أهداف المؤسسة، حيث إن هذه النتائج تضخم رضا زبائن المؤسسة وبخاصة المالكين. يسأل صاحب هذا المذهب سؤالاً واحداً يقول: "ما هو الفعل الذي يعطي أعظم الخير؟" ولكن ليعرف الجواب عن هذا السؤال لا بد له أن يسأل "ما هو الفعل الذي يعطي أعظم الخير لمن؟" والجواب عن الجزء الأخير من هذا السؤال يعطي النتيجة بأن مذهب النتائجية يمكن تفسيره بمذهب المنفعة.

وهنا نأتي إلى تفسير مذهب المنفعة بأنه يدرس نتائج الفعل عند الآخرين. ولهذا نرى الشركات والأعمال تجد الراحة في نظرية المنفعة التي تمتد جذورها إلى آدم سميث الذي يعد في نظر الكثيرين مؤسس الاقتصاد الحديث. كتب آدم سميث عن مذهب المنفعة وكانت كتاباته مقنعة بخصوص الواجب والعدل. لكن نظرية المنفعة وجدت لها تعريفاً آخر من خلال بحوث أجراها جيريمي بنتام Jeremy Bentham (في طبعة جديدة عام 1979) وجون ستيوارت ميل John Stuart Mill (في طبعة جديدة عام 1957). لقد استخدم هذا الباحثان معايير المنفعة في تقييم ونقد الأنظمة السياسية والاجتماعية في عصريهما. ونتيجة لذلك صار مذهب المنفعة مترافقاً عموماً بالتحسين الاجتماعي.

كما أن ثمة عوامل عدة إلى جانب التحسين الاجتماعي واجتناب الضرر تجعل مذهب المنفعة مرغوباً في عالم اليوم، من هذه العوامل نذكر ما يلي:

- أنه يشكل أساساً لوضع السياسات واختبارها.
- يشكل طريقة موضوعية في حل النزاعات الناشئة عن المصالح الذاتية.
- يقر بأهمية أصحاب المصلحة الأربعة في الشركة وهم المالكون والموظفون والزبائن والمجتمع.
- يشكل الإطار العريض لصنع القرار الأخلاقي الذي تبدو المؤسسات بحاجة إليه.

اشتهر بنتام بمبدأه المعروف بمبدأ "السعادة العظمى". وعلى هذا المبدأ يستند مفهومه عن أعظم الخير لصالح العدد الأكبر من الناس استناداً إلى النتيجة التي تحقق أكبر سعادة للناس جميعاً. والسبب الذي جعل بنتام يهتم كثيراً بهذا المبدأ يكمن في كونه يشكل القاعدة المنطقية للدفاع عن إصلاح القوانين والمؤسسات التي لا توفر الحماية إلا للطبقات المفضلة تقليدياً من الناس في حين أنها تتعامل بقسوة مع الآخرين. كان يرى التقاليد تنحو منحى التمييز بين الأفراد أما مبدأ السعادة العظمى فهو بعيد كل البعد عن التمييز ويرى الأفراد جميعاً متساوين.

وما يجعل مذهب المنفعة أكثر قبولاً تأكيده على الفاعلية. "الفاعلية هي الوسيلة للمزيد من الأرباح وتخفيض الأسعار.

والسعي لزيادة الأرباح يتوخى الحصول على أكبر إنتاج ممكن من موارد اقتصادية محدودة" (Beauchamp and Bowie 1988, p.26) .

وفيما يلي بعض الأمثلة لما يقدمه مذهب المنفعة لعالم الصناعة والأعمال هذه الأيام، وكل واحد من هذه الأنشطة يحدد قيمة موقف معين من خلال تقييم نتائج الفعل على الأشخاص كافة:

- تحليل التكلفة مقابل الفائدة.
- دراسة الأثر البيئي.
- تصويت الأغلبية.
- مقارنات المنتج من أجل معلومات الزبائن.
- القوانين الضريبية.
- سلوك المستهلك في السوق الحر.

ونحن إن نظرنا إلى النتائجية من منظور إجمالي نجد أنه من السهل إهمال الوسيلة (أي السلوك) المستخدمة في تحقيق الغايات الحقيقية (أي الإنجاز). كما أن النتائج على المدى البعيد لا تؤخذ في نظر الاعتبار. يقول ديريك بوك Derek Bok في كتابه The Cost of Talent إن على صناع القرار أن يجروا تقييماً دورياً للاستراتيجيات الإدارية ليتأكدوا من أن جميع زبائن المؤسسة يكونون موضع الدراسة، وليس فقط رزم التعويضات المقررة للمسؤولين التنفيذيين.

إن نقاط الأفضلية الثلاث هذه (وهي الفضائل المعيارية والقوانين العامة الشاملة ونتائج المنفعة) تقتضي من القادة اليوميين

أن يعملوا دونما توقف على فحص إحساسهم بالصواب والخطأ وأن يعيدوا النظر فيه إن لزم الأمر. ومن خلال فهم أساسي لكل واحدة من نقاط الأفضلية هذه يستطيع القادة اليوميون أن يوسعوا معرفتهم بأهمية المشاركة في سبيل غايات نبيلة.

المشاركة في سبيل غايات نبيلة أمر مهم، فماذا بعد؟

يستطيع القادة اليوميون أن يفعّلوا الفضائل المعيارية والقوانين العامة الشاملة والنتائج المنفعية في كل حوار يجرونه وأن يعطوا التوجيهات اللازمة لإعادة التفكير بثقافة المؤسسة. وبمقدور القائد اليومي أن يكون حامل الراية في هكذا مؤسسة. لكن السؤال الباقي الذي يحتاج للإجابة هو كيف يفعلون ذلك؟

يجب أن يعنى القائد اليومي بأي موقف يظهر فيه ضرر حقيقي أو محتمل لأي فرد أو جماعة في أي مستوى وفي كل مستويات المؤسسة. ربما يكون الضرر جسدياً أو ذهنياً أو اقتصادياً. وأن يعنى أيضاً بالحقوق سيما إن ظهر تنافس بين حقوق فرد معين وحقوق فرد آخر أو حينما تتنافس الحقوق على المستويات المختلفة في المؤسسة. وقد ركز كوك Cooke على هذه المواقف من خلال طرحه لأسئلة عديدة مثل:

- هل السلوك القائم أو المتوقع سلوك قسري أم نزوي؟ وهل هو قائم على استفراد فرد معين أو جماعة معينة بصورة غير عادلة؟
- هل السلوك القائم أو السلوك المتوقع يشكل مخالفة للحقوق الأخلاقية أو القانونية لأي فرد أو جماعة؟

- هل يتوافق السلوك القائم أو السلوك المتوقع مع المعايير الأخلاقية المقبولة؟
- هل يوجد بدائل لمسار عمل يحتمل أن تكون أقل تسبباً في الضرر؟

ينبغي أن يسأل القائد اليومي نفسه أسئلة كهذه كلما ظهر ضرر حقيقي أو متوقع. تقول باتريشيا ماك لاغان Patricia McLa gan (1997) إن كلا المهنيين والاختصاصين (وأضيف إليهم القادة اليوميين) يجب أن يكونوا على معرفة تامة بالأمور الأخلاقية التالية:

- السرية
- الطلبات غير الملائمة
- الملكية الفكرية
- الصدق والحقيقة في المطالبات
- حاجات المؤسسة مقابل حاجات الفرد
- مشاركة الزبائن ومستخدمي المنتجات
- تضارب المصالح
- التحاملات الشخصية
- الفروق بين الأفراد والسكان
- المداخلات الملائمة
- نتائج المداخلات
- التسعير العادل
- استخدام السلطة

والإداريون بطبعهم ينظرون إلى البيانات المالية التي جمعت ويحولونها إلى معلومات تستخدم في صنع القرار ويحكمون على نتائج استخدام هذه المعلومات. وهذه الطريقة تقود في أغلب الأحوال إلى منطق الغاية تبرر الوسيلة الذي قد لا يساعد على خلق مناخ أخلاقي بالكامل. فهذا المنطق نفعي أو هو إدارة ذات توجه نحو الهدف. ولكن لا يخلو الأمر من وجود اعتبارين آخرين كما نوهنا آنفاً، ذلك أن القائد اليومي يستطيع أن يمارس الاعتبارات الثلاثة جميعاً.

تتضمن الأمور المؤسسية التي توفر فرصة للقائد اليومي ليمارس أخلاق المشاركة في سبيل غايات نبيلة ما يلي:

- حقوق الموظفين بما في ذلك العملية واجبة الأداء وحق الأسرار الشخصية.
- التحرش الجنسي
- نفخ الصافرة
- إساءة استخدام السلطة
- الدوافع الجوهرية الحقيقية
- الانتقاء والتوضع
- ثقافة الشركة
- المسؤولية الاجتماعية للشركة
- نظام الحوافز المتفق عليه مقابل النظام الفعلي
- إنهاء العقود
- الهيكلية المؤسسية وتصميم هذه الهيكلية والسياسة

- تقويم الأداء
- اختبار المخدرات والفحوص البدنية
- التمييز في التنوع
- التخطيط والسياسات والرقابة
- العلاقات مع الحكومة
- قضايا الصحة والسلامة
- التطور التقني
- المدفوعات الخارجية
- حماية البيئة
- سلامة المنتج ووثوقيته
- إدارة الجودة
- المشتريات (الهدايا والرشاوي)
- الأتمتة والإنسان الآلي (الروبوط)

يتعين على القادة اليوميين أن يتصدوا لهذه القضايا ولكل منها في حوار خاص، ولكل مسؤوليته في إبداء الحذر إزاءها.

تدريب أخلاقي

تشير دراسة استطلاعية للمؤسسات أن المواد والنماذج التالية هي الأكثر استخداماً في التدريب الأخلاقي:

- قوانين الأخلاق (79٪)
- المحاضرات (63٪)
- الندوات وورشات العمل (53٪)

- دراسة لحالات معينة (46٪)
- عرض أفلام سينمائية ومناقشتها (41٪)

وقد تبين أن دراسة الحالات المعينة هي الطريقة الأكثر فاعلية. وكما يقول بيرينبايم Berenbeim في كتابه المنشور عام 1987 "إنها تعطي المشاركين إحساساً بكيفية تحليل وحل المشكلات الأخلاقية بطريقة تكون منسجمة مع ناموس الشركة أو مع معايير السلوك في الشركات."

إن موقع القائد اليومي موقع فريد في نوعه ضمن هذا النظام يسهّل له المشاركة في سبيل غايات نبيلة. لكن العملية الفعلية لصنع قرارات أخلاقية قلما تكون عملاً سهلاً يشبه عملية انتقاء الخيار الصحيح. وبالرغم من كون القادة اليوميين يواجهون في بعض الأحيان خيارات واضحة بين ما هو صواب وما هو خطأ إلا أن ثمة ظروفاً مخففة. وقد يكون الخيار أحياناً بين أمر صواب وأمر صواب آخر. وهي قرارات صعبة جداً إزاء هذه الخيارات. ولكن من المفيد تطبيق عملية تدريجية في صنع القرار، خطوة وراء خطوة. وإذا جوبه القائد بظرف يحتم عليه الخيار بين أمرين كل منهما "صواب" فإن القرارات الأخلاقية تعتمد في هذه الحالة على أمرين اثنين معاً هما عملية صنع القرار نفسها وما لدى صانع القرار من خبرة وذكاء ونزاهة. وقد يعزز التدريب الأخلاقي أحياناً عملية صنع القرار ويثري خبرة صانعه. تعتمد معظم عمليات صنع القرار على عملية لاتخاذ قرار أخلاقي مكونة من ست خطوات وضعها ب. هـ. فيرهان P.H. Werhane نوجزها فيما يلي:

1- **التعرف على الوقائع ذات العلاقة.** تعرف على العوامل الرئيسة التي تصنع الموقف وتؤثر في المشاركة في سبيل غايات نبيلة.

2- **تحديد القضايا.** تعرف على جميع الأمور والقضايا ذات الصلة بالموقف وافصل بين ما هو أخلاقي منها وما هو غير أخلاقي. ويمكن التعرف على هذه الأمور على مستويات المؤسسة كافة.

3- **التعرف على أصحاب المصلحة الرئيسين.** إن الأفراد والجماعات المتأثرين بأي قرار هم أصحاب المصلحة الرئيسين؛ لذا ينبغي دراسة الأثر الذي يتركه أي قرار لديهم.

4- **تقرير البدائل المكنة.** ينبغي التعرف على جميع بدائل المداخلات.

5- **وضع لائحة بتداعيات كل بديل.** أجر تقييماً لكل بديل من البدائل وفقاً لأثره على أصحاب المصلحة وكذلك طبقاً للاعتبارات الثلاثة المذكورة أعلاه.

6- **وضع لائحة بالتقييدات العملية.** حاول التعرف على العوامل التي قد تشكل تقييداً لتطبيق البدائل على أرض الواقع أو التي من شأنها أن تجعل هذا التطبيق صعباً أو محفوفاً بالأخطار.

7- **تقرير الأفعال التي يجب أن تتخذ.** بعد إجراء دراسة جيدة للمعلومات التي حصلت عليها في الخطوات الست السابقة، اختر البديل المناسب وضع استراتيجية التطبيق.



الفصل الثامن

التجاوب مع الآخرين بكل احترام

ربما كان كارل روجرز Carl Rogers يقصد بالاحترام تلك الآلية الطبيعية الموجودة في نفس المرء وتجعله يعطي قيمة كبرى لذاك الدافع الداخلي الذي يحضه على النظر إلى الآخر بإيجابية غير مشروطة فيقبل المرء بالشخص الآخر ويقدره في أثناء حواره معه وبذلك يخلق مناخاً للحوار يخلو من التقييم والحكم التقريري ويتحاور فيه الطرفان وكل منهما يقدر الآخر حق قدره كما يقدر الحوار ذاته. يصف روجرز ذلك بأنه مقاربة في التواصل ترتكز على الشخص تكون فيها صفات الشخص ذاته عاملاً مساعداً في القيادة بأسلوب غير سلطوي. وهذا ما تحدث عنه الباحثون كيرت ليوين Kurt Lewin ورون ليبيت Ron Lippitt ورالف وايت Ralph White في مقالة لهم بعنوان Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates المنشورة في مجلة Journal of Social Psychology عام 1939 حيث يوضحون أن القيادة غير السلطوية تكون عادة فاعلة في زيادة إنتاجية الأعضاء في العمل، إذ أظهر هؤلاء تعاوناً جيداً وأبدوا مبادرات بشكل يفوق ما يقدمه غيرهم من الأعضاء وذلك نتيجة لوجود ظروف قيادة ديمقراطية، وكذلك انخفض السلوك العدواني والمسيء للآخرين في ظل هكذا قيادة.

يصف بيتر بلوك Peter Block (1996) هذه الخصائص بأنها السلوك الحقيقي الأصيل حيث تعكس الكلمات الخبرة الحقيقية في التواصل في تلك اللحظة الزمنية. ومن المهم أن ندرك أن القائد اليومي لا يقوم "بأي فعل" نحو الآخر. بل هو بكل بساطة يعتمد على القدرات الأساسية للقيادة الإنسانية الطبيعية في تطوير أنفسهم في مساحة من التعبير الصادق والبحث الخلاق والمسؤولية.

من الممكن إحداث هذه المساحة ذات التركيز على الشخص وتخلو من السلطوية في حوار واحد في المرة الواحدة. فالممارسة من هذا القبيل ذات قيمة كبرى للقادة اليوميين وبخاصة إزاء ما نشاهده هذه الأيام من تصرفات عدوانية وإيذاء عاطفي في الشركات وفي الدوائر الحكومية والعامة. ومن خلال هذه الممارسة أيضاً، يستطيع المرء، من وجهة نظري، أن يقلل من، بل ويزيل، الانعزالية السائدة في مجتمعنا، ومن خلال حوار واحد في المرة الواحدة، ناهيك عن كونها تخلق مناخاً من الانفتاح والنزاهة والإنتاجية والصدق والاستقامة.

والاحترام الذي يبديه المرء نحو الأفراد والعلاقات يضم قيماً عديدة مثل المساءلة والمساواة والصبر والحرية والصدق وحقوق الإنسان والتحرر. فنحن لا نملك حقوق الإنسان دون أن نقبل بمسؤولياتنا وواجباتنا نحو بعضنا بعضاً في المجتمع. والحقوق والواجبات تنشأ في العلاقات. أما الحرية فهي الحق في الكرامة، كما يقاس التجاوب الناجح مع الواجبات بمقدار ما يقدمه المرء للآخرين، وللشركة ولمجتمعه الصغير ومجتمعه الكبير.

إن فهم التباينات في حواراتنا والتصدي لها عن طيب خاطر وفي أذهاننا تفكير على المدى البعيد يبني الثقة، ويستحيل عليك بناء الثقة إلا إذا عاملت الآخرين باحترام ووقار. والسلوك العدواني، أو السلوك العدواني السلبي نحو الآخر، يخرب العلاقات الشخصية. لكن السلوك التوكيدي الجازم فمن شأنه أن يبني الثقة أيضاً إذا كان بطريقة تخلو من التهديد والوعيد. بيد أن هذا السلوك التوكيدي يقتضي التركيز على مهمة العمل والأشخاص الذين يقومون بهذه المهمة، كما يقتضي احترام حقوق الآخرين في أثناء الحوار. فهذا هو السلوك القويم الذي يعزز المصداقية ويساعد المرء على التحلي بالشجاعة.

الاحترام من خلال العلاقات

بما أن القادة اليوميين يدركون قيمة وأهمية الاحترام فهم يهتمون بقيمة الأفراد الجوهرية وتفاعلاتهم مع بعضهم بعضاً. ويهتمون أيضاً بحقوق الأفراد في أمورهم الشخصية وبأسرارهم وتوجههم الذاتي. وهم يدافعون عنهم أمام المدراء إذا ما تعرضت حقوق هؤلاء الأفراد للتقييد في أماكن عملهم. يعرفون احتمالات نشوء تضارب بين التزامات قانونية معينة مثل الامتثال للسياسات والإجراءات وبين ممارسة هؤلاء الأفراد لحقوقهم. وإن حصل نزاع بين التزامات أصحاب المصلحة واهتماماتهم وحقوقهم فإنهم يحاولون حل هذه النزاعات بطريقة مسؤولة وأخلاقية، متفادين إحداث ضرر للآخرين، أو في الحد الأدنى الإقلال من هكذا ضرر.

وهم حساسون للتباينات السلطوية بين أصحاب المصلحة في المؤسسة جميعاً ويجتنبون التضليل أو استغلال الآخرين. فالاحترام في العلاقات يوجد الثقة عند أصحاب المصلحة جميعاً.

يتبع القادة اليوميون الذين يتجاوبون مع الآخرين بكل احترام القواعد التالية في ممارساتهم:

- يجلّون القيمة الأصيلة لجميع الأفراد وحقوقهم الإنسانية.
- يحترمون حرية وتحرر جميع الأفراد وحقوقهم الإنسانية.
- يتحسسون التباينات في السلطة التي تتهدد الحرية.
- يعلمون احتمالات نشوء تضارب بين الحقوق والواجبات.
- يحلّون النزاعات بصدق وأمانة وإخلاص وصبر ودونما إكراه.
- يكونون لأنفسهم سمعة طيبة في إمكانية الاعتماد عليهم وتجاوبهم.
- يضعون الخوف جانباً حين يتحدثون عن هذه المعايير مع الآخرين.
- يتصفون بالشجاعة حين يدافعون عن هذه المعايير.

أنت عضو في اقتصاد عالمي ولديك ما تسهم به نحو مكان عملك ونحو أسرتك ومجتمعك الكبير. وفي كل مرة تقوم فيها بعمل ما مستخدماً هذه المهارات فأنت تقدم إسهامك هذا. والاحترام الذي تبديه نحو كل فرد على حدة، أو كل علاقة بمفردها، له صلة

بمدى جودة ما تفعله. والناس عادة لا يحترمون من يقهرهم أو يمارس القسر عليهم. ولكي يسود الاحترام بين الأفراد بصرف النظر عن الجماعات التي ينتمون إليها يقتضي الإقلال من، وبالتالي إلغاء، التحاملات في مكان العمل.

ما الصلة بين التحامل والاحترام؟

يقصد بالتحامل حصول موقف يكون فيه المرء مستعداً للرد على شخص معين بأسلوب محبب أو غير محبب دون أن يكون لديه المسوغ أو البرهان الكافي. ويشتمل هذا الموقف على المفاهيم والمشاعر والسلوكيات. فمن حيث المفاهيم يمكن أن يكون الموقف ناشئاً عن رؤية مبهمة للواقع، بينما يتبدل الموقف الخاص بالمشاعر من الموجب إلى السالب. أما الموقف الخاص بالسلوكيات فهو يتجلى فعلاً حين يقوم المرء "بالحديث عنهم" أو "باجتنابهم" أو "بحرمانهم من حق الوصول" أو "التعبير عن رأي" بأعمال ذات صلة بالتمييز. ولكن ثمة طرق عديدة يمكن من خلالها الإقلال من التمييز عبر الوسائل القانونية والاقتصادية. أما الإقلال من التحامل على المستويين، مستوى المفاهيم ومستوى المشاعر، فهو أمر أكثر صعوبة. إنما من الممكن أن يحصل ذلك إذا كان التجاوب مع الآخر بكل احترام وفي حوار واحد بالمرة الواحدة، لا سيما وأن ممارسة الاحترام تزيد من إمكانية حصول المزيد والمزيد من الاحترام في مكان العمل.

من آثار التمييز ونتائجه على شخص ما حصول تدن في احترامه لذاته، وقد يكره ذاته، وتتكون لديه صورة سالبة لذاته

تتشكل جميعاً بحصول إحساس بالنقص. وهذه الآثار قد توّلد عند من يعاني منها رغبة في الإخفاق حيث يحاول اجتناب إمكانية النجاح في المنافسة خوفاً من ردود فعل سالبة يتوقعها لنجاحه.

تعود جذور التحامل في أصولها عادة إلى التكيف الاجتماعي المبكر وإلى النمذجة الأبوية ووسائل الإعلام والعقوبات في الحياة. وهو باق- في نسيج المجتمع من خلال الدعم الاجتماعي حيث ينضم الفرد إلى طائفة اجتماعية معينة إذا وافق على ما لديها من تحامل. وباق- أيضاً من خلال عدد المرات التي يستحضر بها ليتذكرها المرء مرات عديدة. غير أن العامل الرئيس للحفاظ على التحامل وبقائه ليصبح مقاوماً للتغيير يتمثل في استخدام النمطية. والنمطية هي مفاهيم وتصورات يشترك بها جميعاً أفراد جماعة معينة دونما نقاش وتبالغ في التأكيد على تباينات هذه الجماعة وتشوه الواقع وتسوغ العداوة. والنمطية تتضمن أيضاً أحكاماً وقرارات خاصة بأسلوب الكلام والتأنق وبالمعتقدات والقيم وسمات الآخرين.

غير أن غوردون أولبورت Gordon Allport (1954) يرى أن النمطية تمكن الأفراد من إدارة المعلومات بفاعلية. وينبغي أن تبوّب هذه المعلومات بغية معالجة التفاصيل. لكن الأفراد عادة يفرطون في تبسيط خبرتهم فتراهم انتقائيين في اهتمامهم بتصنيفات وعموميات معينة وقد تكون هذه التصنيفات في أغلب الأحوال عموميات غير صحيحة. وعندما يصبح الناس أكثر معرفة بالهيكليات الذهنية التي كوّنوها لأنفسهم لتخزين المعلومات

والعموميات غير الصحيحة الناجمة عنها يفتح الباب أمام احتمالات التغيير. تقول المؤلفتان آني ماك كي Annie McKee وسوزان شور Susan Schor في مقالة لهما نشرت عام 1999 بعنوان Confronting Prejudice and Stereotypes: A Teaching Model، إن الخطوات الأولى في عملية التعاطي مع التحامل والنمطية تقضي بالحصول على الحقائق. والحقائق هي غذاء الفكر وتمهد الطريق أمام التغيير.

وهنالك عنصر آخر في التعاطي مع التحامل والنمطية يتمثل في وعي المرء لذاته في كونه هدفاً ومرتكباً للتحامل والنمطية في آن معاً. وقد لا يكون الأفراد على علم بعمليات فكرية عالية الدرجة وهو ما يتيح لهم إعطاء تقييمات غير دقيقة للآخرين، فيكون سلوكهم طبقاً لذلك ولا يدركون. وهنا تقترح الباحثتان ماك كي وشور أن الوعي بالذات يعزز الدوافع عند المرء لتغيير المواقف والسلوكيات يمكن أن ينجم عنه تنافر إدراكي عند الأفراد حين يعرفون أن التحامل لديهم يتعارض مع قيمهم الخاصة وصورتهم الذاتية.

وفي هذا نستذكر ما عرضنا له في موضع سابق من هذا الكتاب ذلك أن تقمص مشاعر الآخر كأداة للتواصل يسهم في صنع سلوك إيجابي ويفسح المجال أمام فهم أكثر دقة واكتمالاً لأفعال الآخرين وردود أفعالهم. والتقمص، علاوة على ذلك، عامل كبير الأهمية في تشجيع السلوك الاجتماعي. تعتقد كل من ماك كي وشور أن المعلومات الحقيقية والوعي الذاتي والتقمص تساعد

الناس في فهم أفضل لمصدر التباينات، وبذلك تسهم في تفكيك التحامل والنمطية.

يمكن أن تتضمن الأفعال اليومية للقائد والتي من شأنها الإقلال من التحامل ما يلي:

- التحدث في أثناء الحوارات بهدف زيادة الاتصال الأخلاقي والاجتماعي بين الجماعات المتغربة.
- التجاوب في الحوار بهدف خلق مناخ من المساواة في الأوضاع والمساواة في المشاركة في سبيل هدف مشترك.
- اليقظة والانتباه لجميع أشكال التواصل بغية زيادة الموقف الإيجابي نحو الاتصال بين الأعراق.
- استخدام الأساليب الموقظة للوعي في كل حوار وفي جميع الحوارات.

دراسة لحالة في القيادة اليومية

من امرأة ذات أقدمية في شركة فريزون Verizon

خلت نفسي وأنا قائد جديد في عالم الشركات أعرف كل ما ينبغي حول الطريقة المناسبة للاستجابة لأي موقف أو مع أي شخص. فقد كانت السنوات التي قضيتها في المدرسة الثانوية والجامعة متخمة بالفرص التي أتاحت لي أن أقبل الأدوار القيادية وأضطلع بمسؤولياتها. كنت رئيسة لفرع الرابطة

الطلابية الوطنية في جامعتنا، كما كنت أيضاً قائداً لنادي الفتيات في الجامعة، وأعتقد أنني وضعت أمام تحديات وفرص كان من شأنها أن كوّنت في نفسي القدرة على احترام الجميع في كل حين وفي كل موقف. وكان من حسن حظي أنني سعدت بقيادة أشخاص مثلي يركزون على أهداف مشتركة واضحة ويتعلمون ما ينبغي معرفته لإنجاز العمل على أفضل وجه. فما الذي يجعل الأمور مختلفة بعد أن غادرت مقعد الدراسة ودخلت غرف الاجتماعات في الشركات الأمريكية؟

كان الدرس الأول الذي تعلمته على أرض الواقع وأدركت فيه أهمية التجاوب مع الآخرين باحترام في غضون الشهور الثلاثة الأولى من حياتي المهنية التي امتدت لستة وعشرين عاماً. وبقي منقوشاً في ذاكرتي في الشعور واللاشعور. أستعيده مرات عديدة كلما لزم الأمر أثناء جلسة التعليم والتدريب لأذكّر من أدربهم بأهمية التجاوب باحترام وبخاصة في أوقات الشدة والإحباط.

كنت حينذاك حديثة العهد بالوظيفة، وعينت مساعداً للمدير في قسم خدمات "عاملات الهاتف" التابع لشركة مقره في مدينة تقع في غرب ولاية بنسلفانيا، وعلى كاهلي تقع مسؤولية تدريب وتطوير 27 عاملة هاتف للاتصالات الدولية، معظمهن عملن في الشركة لمدة تزيد عن سنوات عمري. وكانت كبرى مساعداتي واحدة من عاملات الهاتف ذات أقدمية في وظيفتها. وقد عملنا معاً بجد واجتهاد لتحقيق الأهداف وتجاوزها مثل وسطي وقت

العــمل ووسطي الوقت المخــصص للرد على المكالمات الواردة والمعاملة المهنية اللبقة لزبائننا. وكانت النتائج التي حققناها تثير الإعجاب إذا قيست بالمؤشرات العديدة للأداء. وتبين حصول تحسين كبير في أداء ومعنويات فريق عملنا بالرغم من متطلبات العمل المرهقة.

ذات يوم استدعتني مديرتي إلى مكتبها وأخبرتني أن عاملة هاتف جديدة سوف تنضم إلى فريقي. تأملت بصمت في داخلي حين فكرت بذاك الوقت الطويل الذي سوف يحتاجه تدريب هذه العاملة الجديدة من جانبي وجانب مساعدتي. لكنني تنفست الصعداء حين قالت لي المديرة إن لدى هذه العاملة خبرة سابقة حيث عملت في هذه الوظيفة لسنوات عديدة، وإن كانت على تكنولوجيا قديمة، وإنها الآن تعود ثانية للقوة العاملة بعد غياب عن الشركة للعناية بأولادها.

هدأت مخاوفي، ولكنني حين التقيت هذه العاملة الجديدة وراقبت عملها في الأسبوع الأول من التدريب أدركت أن أمامي عملاً طويلاً. لم تكن تستطيع إنجاز مهام هي في رأيي من أبسط المهام التي تقوم بها عاملة اتصالات دولية. وكان علي أن أكرر أجزاء من الدروس مرات عديدة كي تستوعبها، وفي معظم الأحيان لم أكن متأكدة أنها استوعبتها. وأخذ الإحباط يتصاعد في نفسي.

وصل هذا الإحباط ذروته بعد أن أخذتها من حجرة التدريب ووضعتها في موقع اتصالات مباشرة ترد إليه المكالمات من زبائن

حقيقيين. وجلست إلى جانبها لبعض الوقت، وغادرت تاركة إياها تعمل وحدها حين ظننت أنها قادرة على العمل دونما رقيب قريب. وكانت تأتي إليّ مراراً طالبة المساعدة. بعد أن تكررت زياراتها لي قمت مسرعة إلى موقعها، وعلى مرأى ومسمع من العاملات الأخريات وجهت لها سؤالي على نحو فظ غليظ "وماذا تريدين الآن؟" ولا حاجة بي لأن أقول إنني لم أستجب لها باحترام.

أحسست بصدور حشرجات تكاد لا تسمع من العاملات الأخريات. أما هي فكانت ودون أن أدري على وشك الانفجار بالبكاء حين وصلت إلى موقعها. أغلقت الموقع من فوري لأمنع ورود المكالمات من الزبائن وطلبت إليها أن تصطحبني إلى غرفة اجتماعات مجاورة حيث جلسنا على انفراد. أنفقت الكثير من المناديل الورقية. ثم أوضحت لي ما كان بادياً عليها - قالت إنها تعرف أنها عادت للعمل مرغمة وأنها تشعر بعدم قدرتها على فعل أي شيء حيال ذلك. وبعد اعتذارات كثيرة مني كانت هي بحاجة لها بخصوص قلة حساسيتي واحترامي اتفقنا أن نعمل معاً ونتعاون سوية لنجعل منها عاملة منتجة وموظفاً له إسهاماته في الشركة. واعتذرت أيضاً للعاملات الأخريات اللاتي لاحظن حديثي معها وقلة احترامي لها.

وكانت النهاية السعيدة لهذه القصة أنها أظهرت تحسناً كافياً لتصبح عضواً مساهماً في فريق عملي ولو أنها لم تحقق مستويات متفوقة في الإنتاجية. أما أنا فقد تعلمت درساً عظيم

القيمة حول أهمية التجاوب بكل احترام بالرغم من وجود أشخاص أو ظروف مخيبة للآمال.

في مقالة له بعنوان Upholding Standards for Ethical Practice كتبها خصيصاً لمجلة The Financial Times يقول بيتر دين Peter Dean إن أصحاب المهن والاختصاص يعرفون ويحترمون ويهتمون بقيمة الأفراد وتفاعلاتهم بين بعضهم بعضاً، وكذلك حقوق الأفراد في أسرارهم وأحوالهم الشخصية ضمن إطار من الكرامة الأساسية والمعلومات المالية وقيمة الجميع. واحترام قيمة وأهمية الأفراد أمر على جانب كبير من الأهمية إذا أراد القائد اليومي أن ينجح في تحقيق أهداف فريقه. والاحترام يجب أن يمتد ليشمل المؤسسة بأسرها. ويكون إظهار الاحترام جزءاً من طبيعة نبرة الصوت وتواتر الاتصالات الشفهية والكتابية فيما بين القادة اليوميين بصفتهم أعضاء في مؤسسة واحدة؛ لذا يتعين على القائد اليومي أن يتجاوب مع احتياجات المؤسسة لا سيما وأن واحدة من هذه الاحتياجات تتصل بالتواصل المتكرر والقائم على الاحترام.

كما ينبغي أن يظهر الاحترام بجلاء إلى جانب القيم الأخرى المتفق عليها مثل الثقة والاستقامة والتواصل المباشر والصريح وهي قيم تجري في عروق مؤسسة تتمتع بالصحة والعافية. وعلى القادة أن يتجاوبوا مع موظفيهم باحترام بصرف النظر عن مدى الإحباط السائد في مناخ المؤسسة. وكما أشرنا آنفاً إن

إظهار الاحترام يكون عادة على شكل تواصل كتابي وشفاهي منفتح وصادق وفي حينه.

وهنالك طريقة أخرى يستطيع بها القادة اليوميون إظهار الاحترام للغير وذلك من خلال نمذجة سلوك يخلق تفهماً مشتركاً لدى الجميع بأنهم يهتمون بأعضاء الفريق أفراداً وبالفريق بمجموعه. ويفيد أن نذكر بهذا الصدد أن جيمس كوزيز James Kouzes وباري بوزنر Barry Posner كرسا فصلاً كاملاً في كتابهما The Leadership Challenge لأهمية أن يظهر القادة اهتمامهم بالآخرين. فالقائد المهتم يستجيب بكل احترام للأشخاص الذين يقودهم ولمؤسسته على السواء. وكما قال كوزيز وبوزنر: "القادة يجعلون الآخرين قادرين على الفعل يشجعون التعاون ويبنون فرق عمل مفعمة بالحيوية والنشاط. ويشركون الآخرين بالعمل. فالاحترام المتبادل يدعم الجهود الاستثنائية ولذلك تراهم يخلقون مناخاً من الثقة والكرامة الإنسانية."

وما ينبغي قوله هنا أنه من المستحيل التجاوب مع الآخر باحترام إن لم يظهر المرء اهتمامه به أو كان منقطعاً عن الجوانب الشخصية من القيادة - لا سيما تلك التي تنشأ وتتطور من وجود علاقات شخصية مع أعضاء الفريق. ربما يقول قائل إنه من المستحيل إنشاء علاقة شخصية مع شيء غير حي مثل المؤسسة، وأن القادة لا يمكن أن يكون لهم علاقة إلا مع أفراد تلك المؤسسة.

ولكن لا بد من القول إن المرء لكي يكون قدوة في موقعه كقائد يومي يجب أن يؤسس لاتصال شخصي ومستدام ولعلاقة ليس فقط مع أعضاء المؤسسة أفراداً، بل وأيضاً مع قلب المؤسسة وروحها. ولا يمكن لهذا الأمر أن يحصل إلا من خلال الاستثمار الجيد والواعي لوقت القائد اليومي. وعلى الرغم من تعدد الأولويات التي يتعين على القائد معالجتها بتوقيت واحد وبتزامن معاً إلا أنه يتعين على القائد أن يختار عن وعي وإدراك كيف يستثمر وقته في تطوير تفاعلات واتصالات نوعية لدى أعضاء فريقه.

لو أجريت دراسة استطلاعية على أفراد المؤسسة لتبين بنتيجته أن القادة اليوميين جميعاً سهل الوصول إليهم وأنهم يشاركون في تواصل صريح ومباشر ومفعم بالاحترام. وحين يخلق القائد اليومي هذا المستوى من الألفة والوئام ضمن مؤسسته ويحصل على سمعة جيدة بالتواصل المنفتح ينساب التجاوب بكل احترام في كلا الاتجاهين بحرية تامة من قائد يومي إلى القادة اليوميين الآخرين وبالعكس. ومع التواصل القائم على الاحترام يزداد الود ومشاعر المودة في المؤسسة ويبقى الجو العام فيها قوياً. ودون ذلك تتعثر الشركة أو المؤسسة وربما تضل طريقها.

هكذا كان حال الشركة التي تشرفت بقيادتها. في ربيع عام 2002 صدر الأمر بتعييني رئيسة لشركة فرعية رفع عنها التنظيم الحكومي كانت تابعة لشركة كبرى. في منتصف

التسعينيات وقد كانت الشركة في أوائل عهدها كان جوها العام مشحوناً بالاحتمالات والحماس وعاطفة جامحة نحو نجاح معين قد يحمله المستقبل لكل من آثر ركوب موجة الازدهار. وكان الموظفون الأوائل فيها في جاهزية كاملة ليقبلوا التحدي في بناء شركتهم من لا شيء. وكان جلّ اهتمامهم أن يروا الشركة تتمتع بروح المغامرة وحب العمل وحالة "أننا نستطيع أن نعمل." كانت مشاعرهم مفعمة بالحماس للحاضر والتفاؤل بالمستقبل.

كانت نقطة البداية عندهم ومن أجل كل ما تمنوا أن ينجزوه متجذرة في احترام الواحد منهم للآخر واحترام التحديات والفرص الماثلة أمامهم. شهدت الشركة نمواً مطرداً في مجال عملها وامتدادها الجغرافي وعدد الموظفين فيها. نفذت مقتضيات البنية التحتية اللازمة لطريقة الحكم فيها مثل الموارد البشرية والتمويل والعمليات والمبيعات والتسويق. ولكن كان هناك استثناء واحد لهذا كله، ألا وهو برنامج عمل يستند إلى فريق قيادي يستجيب بكل احترام لاحتياجات وهموم الجسم المؤسسي المكون من قادة يوميين.

عندما تسلمت قيادتها كانت الشركة تعاني من آلام حادة تتهدد وجودها. العمل الفريقي داخل أقسامها وفيما بين الأقسام كان بحاجة لتحسينات كبرى وكذلك الثقة فيما بين هذه الأقسام وبداخلها. كما أوضحت ذلك الدراسات الاستطلاعية حول رضا الموظفين التي كانت تجرى دورياً. وكانت الأحاديث التي تجري

قرب "مبرّد الماء" تدور حول ذلك الجدار الخفي الذي تطاول بنيانه عبر السنين بين الموظفين والفريق القيادي في مقر الشركة. توقف التواصل الفاعل وباتت روح المغامرة وحب العمل في حجرة العناية المركزة تستعين بأجهزة دعم الحياة.

ومن خلال جهد جماعي منظم بذله فريق القيادة إلى جانبي تعرفنا على السبب الأساسي لذلك كله وأدركنا أن غياب التواصل هو السبب. وبدأنا عملاً منهجياً منظماً لسد الفجوة بين الموظفين وقادتهم. أنشأنا مجلساً للقائد اليومي يتكون أعضاؤه من ممثلين لمختلف دوائر وأقسام الشركة. واعتماداً على معلومات كنا نستقيها من الدراسات الاستطلاعية توجه الاهتمام نحو المحركات الرئيسة لرضا الموظفين. اثنان من هذه المحركات لهما صلة بشعور الموظف بأهميته وقيمته والتواصل الصادق الأمين داخل الشركة. لقد كنا آنذاك نباشر بتجربة تحويلية حول قيمة الاستجابة باحترام لاحتياجات الأعضاء والشركة على السواء بالرغم من أن فريق القيادة اليومية لم يكن على علم بها.

علمنا من الأعضاء وبعبارات قاسية قالوها أنهم لا يريدون فقط أن يشعروا بقيمتهم واحترام الآخرين لهم وأن يسمع صوتهم، بل هم يطالبون بذلك. وأدركنا أن أذنا صماء يعيرها فريق القيادة اليومية لهذه المطالب سوف يعني خطراً أكيداً على مستقبل الشركة، لا سيما وأن قيمة هذه الشركة كانت موضع فحص وتدقيق وتحد من جانب الشركة الأم كانت تقوم به بين

حين وآخر. وتم التوجيه لمدرب اتصالات كان يركز اهتمامه سابقاً على التواصل الخارجي ليشدد التركيز على التواصل الداخلي. وتبين لنا أن التواصل من فريق القيادة اليومية بحاجة لأن يكون استباقياً وتوقعياً ومن منطلق أن الجميع قادة يوميون. بدأ رؤساء الأقسام بعقد جلسات حوار مفتوح مبرمجة وبصورة منتظمة وأصبح فريق القيادة اليومية حاضراً بقوة داخل الشركة بأسرها. كانت إمكانيات الوصول إلى هذا الفريق برهاناً على تزايد متواصل في عدد الأعضاء الذين يستجيبون باحترام لاحتياجات الأعضاء والشركة على السواء. وحين كان يلزم تبليغ الأعضاء بأخبار تحمل شيئاً من التوتر كان يتم ذلك بكل اهتمام واحترام لمشاعرهم واحتياجاتهم.

لقد أصبح دور فريق القيادة اليومية دوراً عظيم القيمة في تشجيع التواصل القائم على الاحترام. وكان أعضاء الفريق يدققون في رسائل الشركة قبل صدورها وذلك ليتأكدوا أنها ستصل إلى المتلقي بالروح المقصودة لها. وفي جميع الأحوال كان احترام المتلقي للاتصال يأتي في المقام الأول. والتواصل القائم على الاحترام لا يكون فقط عبر قنوات الاتصال الرسمية، بل وعبر القنوات غير الرسمية أيضاً. وبدأ العمل الفريقي ينهض من عثرته وأخذت المعنويات تتحسن.

ولم تمض مدة طويلة من الزمن حتى بات التحسن في مناخ المؤسسة ملموساً. وكان ذلك بفضل حقيقة مفادها أن فريق القيادة

اليومية قد تعلم الدرس المهم حول أهمية التواصل الصادق الأمين، وأهمية الاستجابة باحترام.

لا يمكن إهمال القدرة على الاستجابة باحترام باعتبارها عنصراً مطلوباً ضمن لائحة من الكفاءات الأساسية للقائد اليومي الناجح. فهذا القائد عليه أن يتجاوب باحترام في مواقف ثنائية من واحد لواحد أو مع الجماعات. وعليه أيضاً أن يتجاوب باحترام في التواصل الكتابي والشفاهي. وأن يتجاوب باحترام في أوقات العسر وأوقات اليسر، في أوقات يكون فيها المركب مبحراً في بحور هادئة وفي بحور هائجة. وإن فعل ذلك تزداد مصداقيته، وعندئذ تخرج من هذه المصداقية نتائج كما يلي:

- يشعر الأعضاء بالفخر والاعتزاز لانتمائهم للمؤسسة.
- يشعر القادة اليوميون بشعور امتلاك المؤسسة.
- يسود إحساس بأن القيادة اليومية متعة.

الاستجابة للشخص الآخر

يسعى القادة اليوميون ذوو الفاعلية العالية لفهم طبيعة ومنشأ التواصل ويقدمون استجابتهم بطريقة بعيدة جداً عن الإقصاء أو الإساءة. وهم يعرفون أن الإجابة التي تتم عن احترام الآخر تتيح تواصلاً أفضل فالتواصل الأصيل يقتضي الاحترام.

ولكن هنالك فروق في سلوكيات الاستجابة أثارت اهتمام أصحاب النظريات والباحثين والممارسين في ميدان علم النفس على مدى عقود طويلة من الزمن ابتداء من سيغموند فرويد

(1917) ومـــروراً بـ ك.غ. يونـغ (1964) وكــارل روجـــرز (1959) وإيريك فروم (1941) وإيريك اريكسون (1959). وأذكر حين كنت أتلقى علومي في علم النفس أن هذه البحوث قد أثارت إعجابي، ولا أزال أعـد نفـسي أتعلم في هذا المجـال. تقـسم سلوكـيـات الاسـتـجـابة إلى أربعـة أصنـاف هـي: السلوك ذو التـركـيـز على الأشخاص، والسلوك ذو التركيز على المهام، والسلوك ذو التـركيز على الأنا، والسلوك ذو التــركــيـــز على الصــورة. وفـــهـم هذه الأصناف الأربعـة للسلوك في أنفسنا وفي الآخـرين مفـيـد جداً للقـائد اليومي. كما أن معرفـة الطريقة الأفضل في الاسـتجـابة تكمن في إظهار الاحترام في أثناء الحوارات كلها.

وقـد تظهـر هذه الطرق الأربع لفـعل الأشـيـاء - أي الأصناف الأربعة لسلوك الاستجابة - في الفرد الواحد في أوقات مختلفة في حياته العملية وحتى في مسيرة حياته.

ولكن عندمـا نـقبل بأنفسنا كقـادة يومـيين (ودون لقب رسـمي لهذه القيادة أو حتى دون تغيير في اللقب الوظيفي) ينبغي لنا أن نفهم كيف يرانا الآخرون الذين يعملون ضمن دائرة نفوذنا. توجد أربعـة أنماط فـي سلوكنا يمكن أن يلحظهـا الآخـرون وهـي بعـبـارة أخـرى الطرائق الأربـع التي بهـا يرانا الآخـرون. ويـتـعين علينا أن نأخـذ هذه الطـرائق الأربع في اعـتـبـارنا إذا أردنا أن نسـتـجـيب استجـابة تامـة للشخص الآخـر وإذا كنا حقـاً نهتم باحـترام أبعـاد ذلك الآخر. ولهذه المهارة فـائدة أخرى ذلك أنـها تسـاعـدنا في ألا نأخذ الأمور على محمل شخصي في أثناء تفاعلنا مع الآخـرين.

وستـرون بأنفسكم مـاذا تحـقق هذه السلوكيـات التي يرقبـهـا الآخرون على صعيد العلاقات فيما بين الأشخاص. ولكن علينا أولاً أن نرى كيف بدأت تظهر كاستجابات كلاسيكية في السلوك.

أفكار فرويد وإريكسون وفروم وروجرز

تؤكد على الدوافع الأربعة في استجاباتنا

تعد أعمـال سيغموند فرويد نقطة البداية لفهم السلوك في العلاقات. وقد حـدد فـرويد ثلاث مـراحل أو ثلاثة أبعـاد للتطور النفسي - الجنسي للشخصية، وهـي:

- مرحلة التركيز على الأشخاص، مثل تقديم الدعم. (الشفة)
- مرحلة التركيز على المهام، مثل تحقيق الكمال في إتمام المهمة. (الأست)
- مرحلة التركيز على الأنا، مثل حب السيطرة. (آلة الرجل)

وبمعنى آخر إن هذه الدوافع هـي التي تطور شخصيتنا ونمونا الشـخـصـي. وقـد عـرّف فـيلهلم رايخ (1949) Wilhelm Reich الشخصية" بأنها محاولة للسيطرة على النزاعات والنزوات التي نتعرض لهـا أثناء تطورنا. والشخـصيـة تقيد النـزوات على نحـو مستقر.

واستناداً إلى أفكار رايخ أضاف كل من فروم Fromm وإريكسون Erikson بعـداً رابعـاً لتطور الشـخـصـيـة. فتـحـدث فـروم عن الشخصيـة بأنها سلوك منتج أو سلوك غير منتج. أما إريكسـون

فقال إن تطور الشخصية هو شكل عام لأشكال العمل وأداء الوظائف في العالم.

وبينما تحدث فروم عن الأشخاص الأصحاء وكونهم منتجين في أعمالهم ذهب كارل روجرز Carl Rogers إلى الحديث عن شخصية الفرد الذي يؤدي وظائفه على خير وجه، في حين تحدث إبراهام ماسلوAbraham Maslow عن الأفراد الذين يكون توجههم نحو تحقيق ذاتهم. لكنهم جميعاً أرادوا أن يتطرقوا للعقبات التي تحول دون قيادة يومية إيجابية في دائرة نفوذنا في العمل وفي علاقاتنا مع الآخرين مستعينين بفرديتنا وباستخدام سلطتنا الشخصية إنما مع السماح للآخرين باستخدام سلطتهم. ومن هذه الأفكار نستطيع أن نستخلص بعض المعلومات المفيدة حول أنماط السلوك عند القائد اليومي.

كيف تبدأ استجابتنا السلوكية في الحياة؟

نحن جميعاً نبدأ حياتنا من خلال مفهومنا الذاتي وكل ما لدينا من مواهب وقدرات تلقيناها من آبائنا نفسياً وعاطفياً وفكرياً وفيزيائياً. وابتدأنا حياتنا بما لدينا من طاقة للكسب في هذه الحياة. ولكن لكل واحد فينا طريقته الخاصة التي ينفرد بها في الرؤية والسمع والتفكير، وما إلى ذلك. ونحن جميعاً لدينا الإمكانات وكذلك هناك حدود لهذه الإمكانات. وتصبح الأصالة والوثوقية في الحياة حقيقة واقعة من خلال تمازج الخبرة الذاتية مع الخبرة الواقعية. ومن لحظة بداية عيشنا في

هذه الحياة نبدأ بتجربة الأشياء لنرى ما الذي يفيدنا ونحن ننمو في هذا العالم. ومن حيث المبدأ، فإن كل شيء نستطيع فعله يمكن أن يتحقق من خلال أربعة أنواع متميزة للسلوك، تصبح جزءاً منا، غير أن نوعاً أو نوعين منها نستخدمه على نحو متكرر أكثر من النوعين الآخرين. وفهم هذه الأشكال الأربعة للاستجابة السلوكية تتيح لنا أن نتلقى المعلومات ونحاور هذه المعلومات دون إحساس بالإساءة جراء الطريقة التي بها تم التعبير عن المعلومات. وفيما يلي الأشكال الأربعة للاستجابة السلوكية:

1- العناية بالأشخاص وتقديرهم والإخلاص لهم.

2- العناية بالدقة والاتقان عند إنجاز المهمة.

3- العناية بالسلطة والتحكم وإرضاء الأنا أثناء العمل لتحقيق النتائج.

4- العناية بالصورة والشعبية والهيبة في سبيل كسب قبول اجتماعي.

العناية بالأشخاص وتقديرهم والإخلاص لهم

نحن نبدأ بالتعرف على الأشخاص ونتعامل بعقلانية مع تلك العلاقات وفي كثير من الأحيان ندخل تعديلات في هذه العلاقات مع تطورها. ويمكن مشاهدة ذلك على أرض الواقع لدى الأطفال الصغار في أي منشأة للرعاية اليومية أو حتى على أرض الملعب في أية مدرسة. ومن خلال هذه التفاعلات نكتسب المرونة واللباقة والعلم بحاجات الآخرين وما هي الأشياء اللازمة

لخلق الانسجام والتناغم والحفاظ عليهما. قد ينجح بعضنا في هذه الأمور ويحققون نجاحاً أكثر من غيرهم، ونبدأ أيضاً بمعرفة ما لدينا من أفضليات طبيعية. والانطباع الذي يتركه هذا السلوك عند الآخرين يتمثل في الشعور بأن للناس أهميتهم.

العناية بالدقة والاتقان عند إنجاز المهمة

عندما نبدأ القيام بالآلاف المؤلفة من المهام والمشاريع الواجب إنجازها سواء في مكان العمل أو في المدرسة أو البيت نتعلم كيف نراقب هذا الإنجاز بطريقة منهجية منظمة وتحليلية تتشبث بالرأي والحق. وبعد إتمام المهمة نبدأ بإدراك ما هو عقلاني فيها وما الذي يحرفنا عن المسار. ثم ننتظم حول هذه المهمة المنجزة. وعندما نتفاعل مع الآخرين ونحن في هذه الحال يتكون لديهم الانطباع بأن المهمة هي ذات الأهمية الكبرى وأنك جاد ومهتم بإنجازها.

العناية بالسلطة والتحكم وإرضاء الأنا في أثناء العمل لتحقيق النتائج

من خبرتنا في إنجاز المهام للحصول على النتائج نتعلم أن تطبيق مبدأ إطلاق الطاقة بخصوص مشروع معين أمر ضروري وكذلك المثابرة مع الإحساس بصفة الاستعجال. وهذا يعني إدراك وتصور ما ينبغي أن يكون عليه المشروع الذي سينفذ والتحكم بمساره. ومع تقدم العمر في هذه الحياة يصبح هذا التصرف عادة سلوكية حتى في حالات إطلاق الطاقة بخصوص فعل غير ضروري. لكن هذا الواقع يلبي حاجة في النفس

لسيطرة الأنا، إنما وفي أغلب الأحوال يترك الانطباع لدى الآخرين أن الأنا أكثر أهمية من المهمة ومن الأشخاص الذين يقومون على تنفيذ المهمة. وهذه الانطباعات على الأغلب الأعم تخلّف شعوراً سلبياً بالاستغلال يشعر به الآخرون.

العناية بالصورة والشعبية والهيبة في سبيل كسب قبول اجتماعي

ربما نكون أشخاصاً نحب مساعدة الآخرين ولذلك ينظر إلينا بأننا نقدم الدعم المثالي لكن الدافع الحقيقي لذلك هو الشعور بالشعبية ومحبة الآخرين وبأننا مقبولون اجتماعياً. وعن هذا السلوك تتطور صفات خاصة مثل الدفاع عن قضية معينة والإخلاص وروح التعاون والعمل المبدأي وسيلة لكسب اهتمام الآخرين وقبولهم. وبرغم كون هذه الصفات محمودة إلا أنها تترك الانطباع لدى الآخرين بأن القبول الاجتماعي ومحبة الآخرين أكثر أهمية من الأشخاص القائمين على إنجاز المهام أو حتى المهمة قيد الإنجاز.

هذه الأنواع الأربعة من الاستجابات السلوكية ضرورية جميعاً في التفاعل بين الأفراد. فالعناية بالأشخاص والمهام التي تتبع عادة من قيمنا هي برأيي الأكثر أهمية. كما أني أعتقد أن في مكان العمل هذه الأيام يوجد نظام يدعم النوعين الآخرين، وهما السيطرة والصورة، اللذان ينبعان عموماً من الحياة السياسية لنظام المؤسسة، أكثر مما يدعم النوعين الأولين، العناية بالأشخاص والمهام.

وهذا ما يؤكده الاهتمام المتزايد الذي يبديه مجتمعنا لتسمية المنتجات والخدمات والذي يكون في أغلب الأحوال مبالغاً في تضخيمه. لكن هذا الوضع يصعب الدفاع عنه إذا أردنا فعلاً قوة عمل تكون منتجة وناجحة وحيث يتمكن من ممارسة القيادة اليومية جميع الأعضاء في منظومة العمل.

وقد لخص كل من ستيوارت أتكنز (1981) Stuart Atkins ودريا زيغارمي Drea Zigarmi وكين بلانشارد Ken Blanchard ومايكل أوكونور Michael O'Connor وكارل إديبيرن(2005) Carl Edeburnn هذه الأنواع الأربعة من خبرات الفعل البشري كما يلي:

1- إظهار الدعم (الأشخاص)

2- المحافظة والتمسك (المهام)

3- اتخاذ زمام السيطرة (سيطرة الأنا)

4- التكيف في التعامل (الصورة)

واستناداً إلى أعمال العديد من المؤلفين في هذا المجال سوف نناقش فيما يلي الأنواع الأربعة للسلوكيات في إطار القيادة اليومية.

التركيز على الأشخاص

إن أولئك الذين يركزون على الأشخاص يعرفون الناس جيداً ويتكيفون بحسن لباقة ومرونة ليخلقوا الانسجام أو يستعيدوه إن فقد. وهم ممكّنون معتنون يمدون يد العون في مكان العمل ويعملون على تطوير النظراء والمرؤوسين وحيث يكونون ملتزمين بأهداف سامية وليس اجتناب العمل. يقول

دوغلاس ماك غريغور (1960) Douglas McGregor، وفريدريك هيرزبرغ (1966) Frederick Herzberg إن التوجيه والرقابة لا تفيدان في تحفيز هذه الأنواع من السلوك ولا الناس الذين يتبعون هذه السلوكيات أو الذين تكون احتياجاتهم المهمة إنسانية واجتماعية. وعندما لا تلبى هذه الحاجات الاجتماعية والإنسانية يتواجد الكسل والتراخي والسلبية ومقاومة التغيير وانعدام المسؤولية والرغبة في اتباع الديماغوجية ومطالب غير معقولة لفوائد اقتصادية. وفي هذا الإطار يقترح فريد إيمري Fred Emery وآينار ثورسدرود (1976)Einar Thorsdrud تقديم ما يلزم للنماء الشخصي وتطوير الأعضاء، وبخاصة تلك الأعداد الهائلة من الموظفين في قاعدة المؤسسة الذين يشعرون بانحطاط القدر بسبب قلة خبرتهم العملية. أما أكوف Ackoff وإيمري (1972) Emery، وكذلك إيمري وإيمري (1976) Emery and Emery فيقترحون الاستعانة بالخيارات في عملية صنع القرار عند الأعضاء وذلك من خلال حوار هادف إلى إيصال المعلومات والتدريب معاً. فالرسالة التي تحمل المعلومات والمعرفة تفتح احتمالات الخيار. والرسالة التي تهدف إلى التدريب تفتح الإدراك الحسي لاحتمالات الفاعلية والتأثير. وهذا بدوره يقود الأفراد إلى الرغبة بأن يكونوا أكثر إنتاجية. غير أن روبرت كاركوف (1984) Robert R. Carkhuff يقول إن قيمة الإنتاجية هذه هي التي تحرك الناس وتدفعهم. ويضيف إلى ذلك قوله إن القيم هي المعاني التي نضعها نحن للأشخاص والعمل.

لكن قيمنا الأساسية والحياتية الأولى جاءتنا من آبائنا. وفي هذا يقول كاركوف إن القيم التي نكتسبها ونحن كبار في السن تتركز حول الأشياء والخبرة الاجتماعية في عالم العمل. ومن هذا المنطلق فإن التعلم مع ومن الآخرين هو قيمة بالغة الأهمية في مكان العمل. وعندما يختار القادة اليوميون أن يسهموا في خلق بيئة في مكان العمل تدعم هذه الأفكار يقال إنهم قادة يوميون في بيئة لا يمتلك القيادة فيها شخص واحد بل تنتقل القيادة فيها من شخص إلى آخر كلما كان ذلك ضرورياً.

يصف بيتر سينج (1990) Peter Senge المفكر الشهير في العلوم الإدارية، هذا الصنف من القائد اليومي بأنه قائد مشرف steward leader لكن روبرت غرينليف Robert R. Greenleaf (1977) يستخدم تسمية "القائد الخادم servant leader". غير أنني أرى أن أياً من هاتين التسميتين لا تحمل المعنى الصحيح وتبعد القيادة عن كونها متاحة لجميع الأفراد في مكان العمل. أقول إن التسمية قد تكون خاطئة وليس المعنى الضمني لها. فقد اتفق كل من سينج وغرينليف على أن هذا النوع من السلوك يجب أن يكون أكثر انتشاراً في مكان العمل. فالسلوك الذي ينتهجه القائد اليومي يتمثل في العناية بالأشخاص وفي العناية بالغرض العام للمؤسسة أو مهمتها حيث توجد رغبة قوية عند الجميع للتعلم. وهذا بدوره يستنهض قوى الروح لما هو أكثر من مجرد عائد على الأسهم في التعاملات. أعتقد أن القائد اليومي

معلّم أيضاً يقدم العلم والمعرفة لكل فرد في دائرة نفوذه ويساعده في معرفة الواقع إذا كانت لديه المقدرة على ذلك. ولديه الالتزام نحو من هم في دائرة نفوذه، لكنه يجب ألاّ يجعلهم معتمدين عليه، إنما يتيح الفرصة للجميع ليكونوا قادة يوميين. فالقائد اليومي الذي يركز على الأشخاص يفضل الطريقة السليمة والسريعة في التعاطي مع النزاعات حتى لا تتفاقم هذه النزاعات.

التركيز على المهمة

يتصرف الناس الذين يركزون على المهام بطريقة تحليلية ممنهجة، ويستخدمون العقل على الدوام، وهذا ما يوفر الوقت على المدى البعيد. والقادة اليوميون الذين يركزون على المهام يشبهون القادة الدبلوماسيين. يعتمدون على أنفسهم ويعملون وفق ما يمليه عليه ضميرهم، يخلقون النظام ويحافظون عليه، وينظمون العمليات ويتوخون الدقة في أعمالهم لأن ما يحكمهم هو الضمير الحازم. ولديهم معايير قياسية عليا تدفعهم دوماً للتأكد بأن الجميع يراعي التعليمات ويتقيد بها، وأن التكاليف تظل دوماً ضمن حدود الميزانية. يركزون على التحسين المستمر في العمل، وهم لاعبون جيدون في الفريق ويرغبون في العمل وفق قيمهم. ربما يؤثرون أن يكونوا محدودين في علاقاتهم مع الآخرين ويلتزمون بالقواعد والأحكام، لكنهم إن أعطوا تفسيرات واضحة حول ضرورة التغيير يتغيرون.

يصف سينج (1990) هذا النوع من القادة بأنهم مهندسو تصميم يعملون من وراء الكواليس، يخططون ويشجعون التفكير

الاستراتيجي ويحاولون أن يوجهوا الأفكار ويؤثروا فيها. وأنا أتفق مع هذا الوصف. وأرى أن هذا النوع من القادة يحبون أن يحاولوا بناء سياسة تأسيسية للمؤسسة استناداً إلى غرضها وقيمها الصميمية. والأشخاص الذين توجههم دوافعهم الداخلية يسعون إلى الكمال. والقادة اليوميون ينتظرون أن يسعى الأشخاص ضمن دائرة نفوذهم نحو الكمال في أعمالهم وأن يمتثلوا للقواعد والقوانين.

التركيز على السيطرة

القادة المحبون للسيطرة أشخاص أكفاء ومقتدرون في عملهم ويحصلون على النتائج من خلال سيطرتهم ومثابرتهم وإلحاحهم. غير أن ماكوبي Maccoby (2000) لا يستخدم هذا التوصيف، بينما يصف غرينبرغ Greenberg وفاينشتاين Wein-stein وسويني Sweeney (2001) هذا القائد بأنه مدفوع بدافع من الأنا له صلة بإرضاء الذات. وإني أعرض له هنا ليس بالضرورة على أنه توصيف سلبي أم إيجابي بل على سبيل أنه صنف يتميز عن الأصناف الأخرى واستخدامه مناسب للإطار ويمكن أن يؤسس على معطيات أخرى للشخصية.

إن هذا الصنف من القادة يندفع نحو العمل. وهو قائد مستقل محب للابتكار ومجازف لديه الدافع لتحقيق إحساس بالسلطة والمجد، ولديه الخبرة الجيدة ويحب أن يعجب به الآخرون، لا أنه يحبه الآخرون. يتصرف من خلال رؤية يراها

لأنه ينظر إلى الصورة الكبرى، ولا يجد مشكلة في تجاوز المعايير القياسية لأنه يسعى لتحقيق أهدافه بعدوانية. قد يميل إلى العزلة ولديه إحساس بهوس الشك في الآخرين. إن هؤلاء القادة لا يستمعون جيداً وسرعان ما يشعرون بخطر يتهددهم، لا يعيرون اهتماماً لعواطف الآخرين، ولا يحسنون التعلم ضمن فريق عمل ومع ذلك يعتمد أسلوبهم في العمل على الآخرين. يتسببون في ظهور حافز جديد لتطوير المؤسسة وثقافتها لكنهم قد يتسببون في الضرر على المدى البعيد. يميلون للظن بأنفسهم قادة ملهمين لأنهم بحكم العادة خطباء مفوهون، وحين يخطبون تراهم ينزعون للهيمنة وللتوجيه العقائدي في كل حين. وفي معظم الأحوال هم بحاجة إلى تملق الآخرين لهم وشهادة منهم وتقمصاً منهم لعواطفهم لكي ينجحوا في عملهم ومع ذلك ليست لديهم المقدرة لتقمص مشاعر الآخرين ولا يحبون أن يعلّموا غيرهم أو يتعلموا منهم. وفي كثير من الأحيان يتصرفون دون وازع من ضمير. إن هؤلاء القادة الذين تحركهم الأنا فيهم يقومون بالتحليل ليعرفوا كيف يسيطرون على أنفسهم فيما يبدو أنهم أكثر اهتماماً بالسيطرة على الآخرين. وليس أمراً شائعاً أن يعمل القائد الذي يحركه دافع الأنا على إخفاء هذه الأنا لفترة طويلة من الزمن، لكن حجب الأنا أمر ضروري لبناء الألفة والمودة والدعم من الآخرين. وهنا نجد أن سينج لا يضع تصنيفاً محدداً لهذا الصنف من القادة. ولكن يمكن القول إن الأشخاص

الذين يحـركهـم دافع الأنا فيـهم لا بد أن يشـعـروا بقـوتهم لـكنهم ينكرون وجود أية قـواعـد أخـرى للسلطة الشـخـصيـة فـي مكان العمل. وباعتبـارها كذلك قلما تمارس القيـادة اليومية على هذا النحو إلا إذا كان هذا النوع من السلوك معقلناً.

التركيز على الصورة

يسـعى هذا الصنف من القـادة إلى التفـوق بأمل أن يثـبت قيمتـه وجدارته وأن يكون مقبولاً - فهو قـائد له مبادئه، متعاون ومتفان في عمله. والقائد الذي يركز على الصورة يحب أن يشعر أنه مـقنع ومـحـبـوب. ربما ينبع هذا الشـعـور من ضـعف تقـديره لذاته حيث الخـوف من الفـشل كبيـر. لكن هذا السلوك ناحيـة إيجابيـة وفـائدة لا بأس بهـا باتجـاه الآخـرين. وقـد تحـدث إيريك فـروم Erich Fromm عن هـذا الأسلوب من حـيث كـونـه أسلوباً تسـويقيـاً. فـالقـادة من هذا الصنف لا يحـركهم الـضمـيـر بقدر مـا يحـركهم هـاجس الحـاجـة إلى إرضـاء الجـمـيع وخـدمـة الناس. يحـدث هذا الهـاجس لإرضـاء الجـمـيع جـراء شـعـور بالقلق بأن القـائد الذي يركز على الصورة يصنع نفسه بنفسه ويتحتم عليه أن يسوّق نفسـه لدى الآخرين بغية الإقلال من شعوره بالقلق إزاء أمنه. لكنه من خلال استخدامه لهذا الدافع يعد القـائد من هذا الصنف أسـتـاذاً خبـيـراً في تسـهيل عـمليـة الفـريق وفي إبقـاء الاهتمام مـركزاً على إضافة القيمة. ومن هذا المنطلق فهو يسهّل القـيادة اليـوميـة أيضـاً. وهو يحب التـغـيـيـر، ويجـيـد الاسـتـمـاع

والإصغاء. ويمكن أن يصبح شبيهاً للأشخاص الذين يتصادف وجوده معهم وذلك في مسعى منه لتلبية حاجة في نفسه بأن يشعر بقيمته لديهم. وهو يولّد الحماس لدى الغير ويترك انطباعاً إيجابياً حين يتصل بالناس. يقوم بفعل قيادي حين تجلب له القيادة شعبية وإذ ذاك يتمسك بقوة بفرصة القيادة. ولكن وكما شاهدنا آنفاً، لكي تتواجد القيادة اليومية في مكان العمل، ينبغي لها أن تسمح بتعويم الشخص صاحب الرأي الأفضل بصرف النظر عن مرتبته في المؤسسة أو شعبيته.

نحن جميعاً نملك في داخلنا كل هذه الدوافع الأربعة المحركة للشخصية. لكن الأمر الهام هو ضرورة أن تكون هذه الدوافع ملموسة ومدركة عندما نختار أن نغير نوعية سلوكنا. وكلما ازدادت قدرتنا على اختيار نوعية السلوك الذي نبديه يتحسن مفهومنا لذاتنا. وربما يكون بعض الأشخاص أكثر تطوراً في ذلك من غيرهم. ولعلنا نحتاج في عملنا كقادة يوميين أن نعتمد هذه الدوافع الأربعة جميعاً. غير أننا من وجهة نظر الآخرين قد نكون من ذوي نوع واحد أو نوعين من هذه الدوافع وليس من ذوي الدوافع الأربعة معا. ويحتمل أن نحبذ اثنين من هذه الأربعة يكونان محوريين في قبولنا. إنما بحسب الموقف يمكن أن تكون الدوافع الأربعة هي المؤشر والمرجع في التصرف الناجم وقد تكون مفيدة في وقت أو آخر. أما بالنسبة للقادة اليوميين فإن الدافعين الأول والثاني (أي التركيز على الأشخاص والتركيز

على المهـام) قـد يكونان الأكـثـر تـأثيـراً. ولكن يبـدو أن عـالم الشـركات كان في الماضي يحبـذ الأسلوبين الآخـرين (دافع الأنا ودافع التركيـز على الصورة) من أجل مواقع السلطة. وفي رأيي إن الدافـعين الأول والثـاني على القـدر نفسـه من الأهـمـيـة والقـوة في التأثير على أية منظومة عمل تأثيراً إيجابياً وتصاعدياً ومنتجاً.

إن سلوك القيـادة اليومـيـة يشيـر إلى أربع طرق متـميـزة يعمل الأفـراد من خـلالهـا على جمع ومعـالجـة المعلومـات وذلك طبـقـاً لأفضلياتهم، ومعظم الأشخاص يستخدمون بصورة رئيسة نوعين من أربعة أنواع من السلوك.

استخدام الأبعاد الأربعة لخصائص القيادة اليومية

عند قادة يوميين يركزون على الأشخاص

- إنهم مـاهـرون على الصـعـيـد الاجـتـمـاعي ومـرنون ولبـقـون، يحـسنـون التكيف ويتـقنون فن المفـاوضـة، مـفـعـمـون بالحـيـاة وملهمون.
- يستخـدمـون اللمسـة الخـفيفـة وسحـر شـخـصيتهم ليكسبـوا النـاس.
- مرنون في البحث عن السبيل لإرضاء الآخرين.
- يحسون ويعرفون مشاعر الآخرين وما الذي يفرحهم.
- لديهم روح الفكاهة، وهذا ما يهدئ التوتر.
- لا يكثرون التحـدث عن إنجـازاتهم، ولا ينسبون الفضل لأنفسهم فقط، ولكن يقدرون اعتراف الآخرين بجهودهم.

- هم دبلوماسيون وحريصون على مشاعر الآخرين.
- قادرون على رؤية كلا جانبي وجهة النظر.
- متفائلون إزاء النتائج التي سيؤول إليها النزاع.
- قد يتمادون في جعل أنفسهم اجتماعيين ولا يحسنون استخدام الوقت.
- يبالغون في إدخال السرور إلى قلوب الآخرين ويصرفون الانتباه عن جدية الموقف.
- قد يغيب عن أنظارهم مسار العمل وقد لا يفعلون ما هو الأفضل لصالح مرؤوسيهم وتكون النتيجة فيما بعد شعورهم بعدم تقدير الآخرين لهم.
- قد ينشرون الجدية ويخلقون إحساساً غير صحيح بالرفاه والسعادة.
- ربما ليسوا لبقين أكثر مما ينبغي، وهذا ما يولّد نوعاً من عدم الثقة بأفكارهم ومشاعرهم الحقيقية.
- قد يجمعون الضدين، وقد تبدو تصرفاتهم غير ثابتة أو متناغمة، ليسوا ثابتين على مبدأ معين.
- هم مخلصون ويمكن الاعتماد عليهم، ينسجمون في عمل فريقي.
- يحبون عائلاتهم ولديهم درجة عالية من الثقة في علاقات طويلة الأمد.
- لديهم سلطة ثابتة في العلاقات حين يلتزمون مع الأشخاص ونحو عملهم.

- خوفهم الكبير يتمثل في انعدام الأمن.
- صبورون ويستمعون دوماً ومن خلال استماعهم يظهرون مشاعر الدفء والقرب.
- أعظم نقاط قوتهم صبرهم ومثابرتهم ودأبهم واستيعابهم وهذا ما يتيح لسلوكهم الهادئ المطمئن أن يكمل سلوكهم الداعم.
- نقطة ضعفهم أنهم لا يحبون المجازفة، بطيئون في التغيير، وقد لا يجدون من السهل لهم أن يدافعوا عن أنفسهم وهذا ما يعطي الانطباع بأنهم موافقون بينما هم في داخل مشاعرهم غير موافقين.

الاحتياجات المحتملة لقائد يومي يركز على الأشخاص

- أمن وأمان الموقف.
- الحفاظ على الوضع الراهن ما لم يجد أسباباً معقولة للتغيير.
- حياة أسرية سعيدة.
- الإجراءات التقليدية التي تجعل كل فرد يتحدث عن موقفه عند صنع القرار.
- الإخلاص.
- الإعجاب بأولئك الذين يظهرون مساهمة عميقة في العمل.

الأدوات اللازمة ليكون القائد اليومي الذي يركز على الأشخاص فاعلاً ومؤثراً

- التحضير قبل التغيير.
- طرائق وأساليب مختصرة.
- التأكيد على قيمة وأهمية مساهمته.

- المساعدة في البدء بمهمة جديدة.
- زملاء عمل لهم أساليبهم المختلفة.
- التفويض قبل التصرف.
- يحكم على الآخرين من خلال:
- موقفهم التعاوني.
- إخلاصهم.
- يبالغ في استخدام:
- المقاربة غير المباشرة.
- التسامح واللطف.

الرغبات المحتملة عند القائد اليومي الذي يركز على الأشخاص

- سلوك بطيء السرعة ويحافظ على الوضع الراهن ينجم عنه الثبات والمتابعة.
- التماهي مع الجماعات.
- الفرصة للتعامل ضمن منطقة محدودة.
- أمن وأمان الموقف.
- أنماط عمل قائمة ومؤسسة.
- القبول.
- الوقت الكافي للتكيف.
- مجالات للاختصاص.

كيف يحل القائد اليومي الذي يركز على الأشخاص المشكلات

- المراقبة والملاحظة.

- التنفيذ.
- الصرامة
- البحوث.
- التطبيق.
- التأمل.
- الاجتناب.

من الشخصيات العامة التي عرف عنها هذا الأسلوب في السلوك يمكن أن نذكر دوايت أيزنهاور وولتر كرونكايت Walter Cronkite والأم تريزا.

خصائص القادة اليوميين الذين يركزون على المهام

- يدرسون ويتفحصون احتياجات الناس والمواقف.
- يتبعون منهجيات وسياسات وإجراءات خاصة للحصول على التفاصيل بطريقة حذرة وبوازع من ضمير.
- يعتمدون كثيراً على المعطيات والتحليل والمنطق عند صنع القرار.
- يضعون الخطوط العريضة للمقايضات.
- عنيدون ومتشبثون بآرائهم التي تكون عادة قوية.
- عمليون واقتصاديون ويميلون للنظر إلى كامل الصورة.
- متحفظون.
- يرغبون معرفة الحقائق، وينظمون أعمالهم ويخلقون النظام من الفوضى.

- صامدون.
- مجتهدون ومتمكنون.
- كادحون
- ينقبون عن صغائر الأخطاء.
- يكثرون النقد.
- يحبون الكمال.
- هم مفكرون موضوعيون وحساسون لديهم بداهتهم ويتخذون قراراتهم بطريقة حذرة ومنطقية.
- خوفهم الكبير يكمن في نقد يوجه إلى عملهم ذلك أنهم مطمئنون لاستخدام الدقة.
- يحبون الدقة ويريدون معرفة الصورة الخلفية للموقف.
- يحتاجون للحقائق أو الأسباب العديدة ويطرحون الكثير من الأسئلة.
- النقطة العمياء عندهم أنهم يصابون بالشلل جراء المبالغة بالتحليل والتفاصيل.
- ليس سهلاً عندهم الإعلان عن استنتاجهم نتيجة البحث.
- غير مبدعين.
- بخلاء.
- غير ودودين في تفضيلهم لأداء المهام أو في العلاقات مع الناس.
- يربكون الآخرين بوضع خيارات عديدة أمامهم، فيمنعون الفعل.

- قد لا يتمتعون بالمرونة الكافية لتقديم التنازلات.
- قد لا يقدرون الأفكار الجديدة.
- يتمسكون بالأساليب القديمة حين تظهر الحاجة لأفكار جديدة.
- قد يبدون بمظهر المبتعد عن المشاركة لأنهم لا يظهرون مشاعرهم.
- قد ينسحبون من الموقف ويصبحون في منأى عنه.
- قد لا يجدون مخرجاً من شلل أصابهم جراء التحليل.

الاحتياجات الممكنة للقادة اليوميين الذين يركزون على المهام

- أنشطة تتطلب الدقة.
- الوصول السهل للحقائق الكثيرة.
- التوصيف الدقيق للعمل والأهداف.
- قضاء الوقت القليل في التفاصيل.
- التسامح عند حصول نزاع ما.
- الكثير من الاحترام لزملائهم في العمل بمقدار ما يبدون من احترام للعمل الذي يقومون به.
- الحكم على الآخرين من خلال:
- القدرة على التفكير.
- المنطق.
- الإفراط في استعمال:
- التحليل.

- الإجراءات النموذجية في التشغيل.

الأدوات التي يحتاجها القائد اليومي الذي يركز على المهام ليكون فاعلاً

- التأكيد على الأمن والأمان.
- الطريقة النموذجية لفعل الأشياء.
- البيئة المحمية.
- تغيرات لا تكون مفاجئة أو غير متوقعة.
- الفرص التي يخلقها الآخرون.
- الفرصة ليكون طرفاً في جماعة.

الرغبات المحتملة للقائد الذي يركز على المهام

- الأمن والأمان.
- القليل من صنع القرار.
- بيئة عمل تحت السيطرة.
- تغيرات لا تكون مفاجئة.
- توصيف دقيق للعمل.
- الطمأنينة.
- الانتباه الشخصي.
- الوضع الراهن.

كيف يحل القائد اليومي الذي يركز على المهام المشكلات

- التحليل.
- البحث والتحقيق.

- التقييم.
- التنسيق.
- التخطيط.
- النقد
- يفضل أن تفعل الأشياء "على النحو الصحيح" - وبحسب القواعد المكتوبة أو "المعايير المقبولة".

ومن الشخصيات العامة التي تمثل هذا النموذج للسلوك نذكر كاثرين هيبورن وميريل ستريب وجاكلين كينيدي أوناسيس ووودرو ويلسون.

خصائص القائد اليومي الذي يركز على السيطرة

- لا يتحسس مشاعر الآخرين.
- يحركه دافع السيطرة ويسعى للسلطة ويملك زمام المبادرة - ويحب أن يكون مسؤولاً.
- لا يعرف الصبر ودوماً في عجلة من أمره - عدواني السلوك.
- خوفه الكبير أن يستغله أحد، فيعاني من فقدان السيطرة حين يشعر أنه قد أخفق.
- يرغب في التغيير ويحب فعل أشياء عدة معاً.
- لا يتسامح في بطء التعلم.
- ينبغي أن يجابهه الآخرون بأسلوب مباشر لا ينطوي على التهديد.
- النقطة العمياء لديه أنه يتحرك سريعاً أكثر مما ينبغي ويخلّف الآخرين وراءه ويفضل الحصول على النتائج بدلاً من تطوير العلاقات.

- قد يرغب في السيطرة في الوقت الذي لا ينبغي له.

الاحتياجات الممكنة للقائد اليومي الذي يركز على السيطرة

- المهام الصعبة.
- معرفته أنه بحاجة للآخرين.
- يبني أسلوبه القيادي على الخبرة العملية.
- يقدم التفسيرات حول الأسباب التي دعته لفعل عمل ما.
- المزيد من الوعي حول القوانين والقرارات السائدة.
- أن يتعلم كيف يصبح أقل حدة أو صرامة.
- يحكم على الآخرين من خلال:
- القدرة على إنجاز المهمة سريعاً.
- فرط استخدام:
- قلة الصبر.
- الهدوء والفتور.

الأدوات التي يحتاجها القائد الذي يركز على السيطرة ليكون فاعلاً

- القوة والسلطة.
- الهيبة.
- إنجازات ونتائج.
- الفرصة للتقدم.
- مجال واسع للوظائفية.
- التحرر من الإشراف والرقابة.
- أنشطة جديدة ومتنوعة كثيرة.

الرغبات المحتملة للقائد الذي يركز على السيطرة

- السلطة.
- الحرية.
- المقاربة في حدها الأدنى.
- الفرصة للتقدم.
- التحدي.
- الأنشطة المتنوعة.
- التوافق مع العرف والتقاليد.
- الهيبة.
- مهام خاصة بالنمو.
- السلامة والأمان.

كيف يحل القائد الذي يركز على السيطرة المشكلات

- يكون عملياً براغماتياً.
- يكون فاعلاً ومؤثراً - يستخدم الوقت للحصول على المعلومات دونما أحاديث قصيرة.
- بطريقة رد الفعل.
- التنافسية.
- التقرير والحسم.
- النزوع إلى الإستبداد.

ومن الشخصيات العامة التي تمثل هذا النموذج للسلوك نذكر جورج باتون ومارغريت تاتشر ودان راذر وباربرا وولترز.

خصائص القائد اليومي الذي يركز على الصورة

- يرشد من هم في دائرة نفوذه من خلال بيانات المبادئ والعدل والجهد المتفائل.
- يلتمس الأعذار للآخرين ويدافع عن حقوقهم.
- يوفر حماية مفرطة وتعاطفاً كبيراً مع مصالح الآخرين.
- ليس سهلاً عليه أن يبادر بالفعل.
- يرغب في الاستماع إلى مواقف الآخرين.
- وهو على استعداد لأن يجهد نفسه لفعل ما هو صحيح وعادل في نظر الآخرين.
- قد يتكل على الآخرين كثيراً حين لا يكون واثقاً من الموقف وقد يقبل بالمطالب غير المعقولة، وقد يفتقر إلى الحذر والاحتراس من المخاطر في موقف معين.
- قد يؤثر الاستسلام لكيلا يقال عنه إنه غير متعاون.
- قد يبالغ في تمثله لأهداف الآخرين دون أهدافه الخاصة.
- يصبح ناقداً لنفسه وللآخرين حين يعجز عن تحقيق المستحيل.
- يكثر التفكير، وملتزم بقوة إزاء الإقلال من النزاع والمزيد من التعاون.
- يثق بالآخر.
- متواضع.
- وهو متلق، يرغب في الاستماع للآخر.
- يمد يد العون ويعبر عن الدفء في العلاقات الشخصية.

- مقنع في تواصله مع الآخرين.
- يركز على الأشخاص ويشعر بالطاقة والحيوية حين يكون مع الآخرين بصرف النظر عن إطار الموقف.
- خوفه الكبير يكمن في فقدانه للاستحسان وافتقاره إلى التضمين وفي المهانة وبكونه غير مقبول لدى الآخرين.
- وهو غير منظم.
- متفائل ويكثر من تشجيع الآخرين - ودود.
- النقطة العمياء عنده أنه بحاجة لأن يستمع أكثر ويولي عناية أكبر للتفاصيل.
- يجد المتعة في التكلم أكثر من الاستماع.
- ليس لديه صبر على البقاء وحيداً.
- يكثر التركيز على الآخرين، يشعر بالضجر سريعاً، غير عملي، ساذج وسهل الانخداع، مسيّر، سلبي، يبالغ في التزامه، ويبالغ في حمايته للآخرين، ويميل إلى الإقلال من قيمته الذاتية.
- يميل إلى مقاربة القادمين الجدد بأسلوب غير متحفظ وعدواني اجتماعياً.
- يميل إلى الاندفاع والعاطفة ورد الفعل.

الاحتياجات المحتملة للقائد اليومي الذي يركز على الصورة

- المزيد من السيطرة مع مرور الأيام إذا كانت السيطرة ضعيفة.
- الموضوعية.
- البنية الديمقراطية.

- الإحساس بالاستعجال.
- القليل من التوجه الإيديولوجي.
- أن يتعلم كيف يحكم على الآخرين من خلال:
- مهارات التواصل.
- التواصل الشخصي.
- الإفراط في استخدام
- المديح
- الحماس

الأدوات التي يحتاجها القائد اليومي الذي يركز على الصورة ليكون فاعلاً

- الشعبية والتقدير الاجتماعي
- تقدير عام لمقدرته
- الفرصة للتحدث
- أنشطة اجتماعية كجزء من العمل
- العلاقات الديمقراطية
- التحرر من الرقابة والتفاصيل

الرغبات المحتملة للقائد اليومي الذي يركز على الصورة

- التقدير الاجتماعي
- ظروف عمل إيجابية
- الفرصة لتوليد الدوافع عند الآخرين
- التحرر من الرقابة والتفاصيل

- الشعبية
- الفرصة لمساعدة الآخرين
- حرية التعبير
- وجود أشخاص يتحدث إليهم.
- المزيد من التقدير لقدراته.
- السلطة.

كيف يحل القائد الذي يركز على الصورة المشكلات

- تقديم الدعم
- التجريب
- إظهار الثقة بالآخر
- بالظهور
- الاعتماد على الغريزة والفطرة
- اعتماده على الآخرين

من الشخصيات العامة الذين يمثلون هذا النموذج في السلوك نذكر ويل روجرز، كارول بيرنيت، ليزا مينللي، بيل كوسبي.

إن هذه الأنواع الأربعة للسلوك يراها الآخرون تجاوباً منا نحوهم ونحو عملهم. ومن المهم أن ندرك أن هذا هو ما يراه الآخرون. وفي هذه الأصناف الأربعة من التجاوب لا بد أن يكون ثمة عنصر واحد مشترك، ألا وهو الاحترام. ومن محاسن الصدف أنني وجدت من خلال خبرتي أن نوعين من هذه الأنواع الأربعة للسلوك، وأقصد بذلك سلوك من يركزون على

الأشخاص وسلوك من يركزون على المهام، يولدان احتراماً من الآخرين أكثر قليلاً مما يولده النوعان الآخران للسلوك وهما سلوك من يركزون على الأنا وسلوك من يركزون على الصورة.

والجدير ذكره أن لفظة "الاحترام" تحظى بالكثير من الاهتمام في الخطاب داخل مكان العمل. ولكن لكي يكون لهذه اللفظة قيمتها وأهميتها من الضروري أن ندرك أن المرء يمكن أن يعبر عن احترامه للآخر من خلال استخدامه لكل نوع من أنواع السلوك الأربعة، إنما قد تكون لديه الرغبة باستعمال مزيج معقول وصحي لهذه الأنواع جميعاً من خلال ممارسته للقيادة اليومية. وثانياً، هناك فهم أعمق لفكرة الاحترام مما هو معروف عموماً.



الفصل التاسع

التحدث بموضوعية ودقة ووضوح

إن مهارة التحدث بموضوعية ودقة ووضوح هي المهارة الشخصية الأخيرة في منهجية ليدرز. وعلى افتراض أننا تلقينا الرسالة وفهمنا جيداً أجزاءها كلها، فهل نرسل نحن رسائل يستطيع الآخرون فهمها جيداً؟ هل تكون رسالتنا متوائمة لفظاً وصوتاً وصورة مع مقصدنا من الرسالة؟ إن التكلم يعني أن ننقل إلى الآخر مقصدنا ومعرفتنا الحقيقية بدقة ووضوح.

يستذكر بيتر دركر Peter Drucker في كتابه What Communi- cations Means (1974) تحليلاً عميقاً لمهارة التحدث بموضوعية ودقة ووضوح في إشارة منه لملاحظة قدمتها ماري باركر فولت Mary Parker Follett في الثلاثينيات من القرن الماضي حيث قالت إن الاختلاف أو النزاع قد لا يكون ناشئاً عن الجواب. ففي حالات كثيرة ينجم النزاع عن وجود تنافر في التواصل بين شخصين. وما يراه (س) من الناس مفعماً بالحيوية والنشاط قد لا يراه (ص) على هذا النحو البتة، لذلك لا يكون لما يقوله (س) أية علاقة باهتمامات (ص) والعكس صحيح. فكلا الشخصين يرى جانباً مختلفاً عما يراه الآخر للواقع نفسه، ولهذا السبب ليس ثمة أي احتمال لتواصل حقيقي بين الاثنين.

إن الملاحظة التي أبدتها ماري باركر فولت تدخل في صميم أهمية وصعوبة التحدث عن معنى مشترك، وهذا ما يولّد الحاجة

إلى التحدث بدقة ووضوح. وحتى لو كانت العناصر الأساسية الثلاثة للرسالة (وهي اللفظ ونبرة الصوت والحركة المرئية) محددة وواضحة ومصممة بحيث يكون الإرسال في أفضل صوره فإن متلقي الرسالة بحاجة لأن يصغي كثيراً ليتلقى الرسالة كما ذكرنا آنفاً. ومن هذا المنطلق كان ملائماً أن تبدأ منهجية "ليدرز" بالاستماع بغية التعلم وتنتهي بمهارة التحدث بموضوعية ودقة ووضوح، في إشارة إلى أهمية التواصل عند القادة اليوميين. وفي هذا الفصل نهدف إلى مساعدة مرسل الرسالة في تحضير ملاحظاته وجعلها متوائمة لفظاً وصوتاً وصورة. أما محتوى الفصل الثالث آنفاً بخصوص الاستماع والتعلم فهو يقدم العون لمتلقي الرسالة. يتمثل الهدف في هذا الفصل في مساعدة المتحدث ليتكلم بوقار متحرراً من التكلف والتصنع ومن التأنق المتميز الذي يسبب الإرباك، وليقدم للآخر وعلى نحو متوازن كل ما لديه من قدرات شخصية وبحيث يكون واثقاً ومقتنعاً بمحتوى ما يقدمه، وينقل المعلومات للآخر باحترام ولما فيه فائدة المستمع. فالقائد اليومي يتحدث بدقة ووضوح إلى المستمع وإلى نفسه أيضاً.

التحدث يكشف عن القيادة

إن التحدث يكشف ما لدينا من مهارات قيادية وما لدينا أيضاً من سلطة شخصية ضمن دائرة نفوذنا في المؤسسة. والتحدث مهارة شخصية تشتمل على ثلاث مهارات فرعية تضم عناصر اللفظ ونبرة الصوت والحركة المرئية لما نقوله. وإن استخدم القائد

اليومي هذه العناصر الثلاثة بمهارة وبطريقة تبادلية التعزيز فإنه يخلق تدفقاً موحداً لعناصر اللفظ والصوت والصورة للرسالة. وهذا التدفق الموحد يسهم في تعزيز مصداقية القائد اليومي والثقة بالرسالة. ومن هذا المنطلق توجد علاقة وثيقة بين مهارات التكلم، سواء في لقاء ثنائي أو أمام مجموعة صغيرة من الأفراد، وبين مهاراتنا القيادية. ليس ثمة مفر من هذا الواقع. مثلما لا يوجد بديل عن التحدث جيداً. لأحاديثنا اليومية أثرها الكبير في مدى جودة ممارستنا للقيادة. والكلمة المحكية تجعل ظهورنا أمام الآخرين جلياً وواضحاً. كما أن التحدث مع الآخرين يكشف عما لدينا من معرفة أو ما نفتقر إليه من معرفة، ويتضمن كذلك التمثيل اللفظي والصوتي والمرئي لما نفكر به ونشعره وما لدينا من عواطف وأحاسيس ويظهر للملأ القيمة التي نعوّل عليها في علاقاتنا. والتحدث علاوة على ذلك يدل على شخصيتنا واستقامتنا ونزاهة فعلنا.

فكيف يؤثر التحدث في فاعلية القائد؟ هذا ما يتناوله هذا الفصل بافتراض أنه من الممكن للمرء أن يحسّن دقة ووضوح تحدثه في الحوارات اليومية التي يجريها مع الأفراد والجماعات. كما يقدم هذا الفصل معلومات إضافية حول التحدث في سياق مختلف عن هذه الحوارات - أي حين يضطر القادة اليوميون للتعاطي مع الإعلام.

التقاء عناصر اللفظ والصوت والصورة للتحدث

تشكل عناصر اللفظ والصوت والصورة للتحدث الأجزاء الثلاثة العملية للحوار في القيادة اليومية. فاختيار الكلمات التي

نستخدمها وتسلسلها ووضوحها وطريقة عرضها تمثل العنصر اللفظي للتحدث. أما العنصر الصوتي فيعني التنوع الصوتي لوقع الكلمات المستخدمة في الأذن. وأما عنصر الصورة في الحوار فتمثله تعابير الوجه والابتسامة والعين وما تنظر إليه وحركة اليدين والوضعية التي نتخذها وتحركاتنا وما نقوم به في الحيز الشخصي واللباس الذي نرتديه والإعداد الذاتي ومظهر الحديث. وعندما تعمل هذه الجوانب الثلاثة معاً لإرسال الرسالة أثناء الحوار وتتلاقى في تدفق واحد مشترك يتعزز فهم المعنى المقصود من الرسالة وبذلك تتحقق الثقة والقناعة ومصداقية الرسالة.

فما هي العلاقة بين هذه العناصر الثلاثة؟ يقول ر. ل.. بيردويستل (1970) R.L.Birdwhistell إن ما بين 30-35 بالمائة من محتوى الرسالة تحمله الكلمات وأن نحو 60-65 بالمائة منها يحمله عنصر الصوت والصورة. وقد دلت بحوث أجراها جون فيلبوت John Philpott على صحة ما ذهب إليه بيردويستل. فقد وجد فيلبوت أن 31 بالمائة فقط من المعنى ينقله عنصر اللفظ. وإلى ذلك يقول مهرابيان A. Mehrabian في كتابه Communicating Without Words (1968) إن 7 بالمائة فقط من الرسالة تنقله الكلمات و 38 بالمائة يحمله العنصر الصوتي بينما يحمل عنصر الصورة 55 بالمائة. والتقاء هذه العناصر معاً أمر بالغ الأهمية ذلك أنه إن لم يحصل تواؤم بين العنصر اللفظي للتحدث مع العنصرين الآخرين للصوت والصورة فقد لا يصدق الناس إلا هذين العنصرين الآخيرين. وقد يكون في هذا الكثير من الإرباك والإحراج إذا قضى

القائد اليومي معظم وقته في اختيار الكلمات المناسبة ولم يكن ثمة تواؤم بينها وبين عنصري الصوت والصورة.

وواقع الأمر إن الفكرة القائلة بأن المستمعين يعتمدون في استخلاصهم المعنى المقصود في الكلام على عنصري الصوت والصورة أكثر من اعتمادهم على الكلمات بحد ذاتها قد تأكدت منذ بعض الوقت. فالحديث وجهاً لوجه حيث تبرز العناصر الثلاثة معاً هو الوسيلة الفضلى والأكثر ثراء في نقل رسالة جديرة بالتصديق، ومن بعده يأتي الحديث عبر الهاتف ثم البريد الالكتروني والرسائل الشخصية والمدونة الموجزة والمذكرة. وهذا ما يؤكده أيضاً الباحثان يانكوفيتش Z.L. Jankovich ولوماي-E. A. Le-May في كتابهما The Best Guide to Effective Presentations: A Step-by-Step Approach (1997) حيث يؤكدان أن المستمع يتذكر 20 بالمائة فقط مما سمع و 30 بالمائة مما رأى وما بين 50–85 بالمائة مما رأى وسمع معاً.

إذا تحدث القائد اليومي بطريقة جيدة فإنه يستطيع أن ينتزع الانتباه وأن ينقل آراءه وأن يوفر لمستمعيه النظام والتوجيه ويحل المشكلات ويقنع الآخرين ويكسب ثقتهم. ونقل المعنى المقصود من الرسالة هو واجب يلتزم به القائد اليومي. وإن كنا قد استمعنا وفهمنا رسالة شخص ما واستمتعنا بها وشاركنا فيها يكون مرسل الرسالة قد أعطى المعنى المشترك لهذه الرسالة. والرسالة الباقية إثر الحوار هي الرسالة التي يقصد بها المتكلم أن تكون باقية وتؤكد

الرسالة التي يجب أن يشارك بها الطرفان ويحتفظا بها. والدليل على أن الرسالة الباقية قد انتقلت انتقالاً ناجحاً من المرسل إلى المتلقي يكمن في الكلمات التي لا تنسى، ونبرة الصوت التي تبقى في الأذهان والصورة التي تعلق في الذاكرة. والإعداد لذلك يدخل في صميم الحوار الفاعل والمؤثر، لذا فإنه إذا أراد المرء أن يكون ناجحاً في قيادته اليومية، فإن ثمة أشياء كثيرة ينبغي تطويرها في داخل المرء. وينبغي صقل مهارات التحدث.

إن التقاء العناصر الثلاثة للفظ والصوت والصورة وتدفقها معاً في مهارات التحدث تساعد القائد اليومي في قيادته حيث يحصل الناس المتلقون للرسالة على فهم جيد جداً لها. وهذا الفهم المشترك أو المعنى الذي يشارك به المرسل والمتلقي يتعزز من خلال تلاقي عناصر اللفظ والصوت والصورة للتحدث معاً بصرف النظر عن الغاية من التواصل. قد يكون القائد اليومي يقوم بعملية مراجعة للأداء أو يجري مقابلة مع طالب عمل أو يحاول إقناع زبون معين أو يشكل شبكة داخل المؤسسة أو يبحث في كيفية مقاربة مشكلة ما في العمل. ففي هذه الأمثلة التي يكون فيها الحديث مباشراً بين شخصين تبرز أهمية تلاقي هذه العناصر الثلاثة للتحدث وتدفقها معاً. والتقرير التالي عن دراسة استطلاعية يبين أهمية هذه العناصر الثلاثة.

تقرير عن دراسة استطلاعية

أجريت دراسة استطلاعية حول أهمية عناصر التحدث الثلاثة، اللفظ والصوت والصورة، شملت 42 مديراً يمثلون سبع

قطاعات مهنية هي التصنيع والخدمات ومبيع البرمجيات والرعاية الصحية والبيع بالتجزئة والمرافق والحكومة. وفيما يلي بعض مما جاء نتيجة هذا الاستطلاع:

1- فيما يتعلق بهذه العناصر الثلاثة في العلاقات مع الزبائن. ذكر أحد الذين شملهم الاستطلاع: "لديك فرصة واحدة فقط لتعطي انطباعاً جيداً لدى الشخص الآخر. يتعين عليك أن تستخدم صوتاً قوياً وكلمات مناسبة ولغة جسد واضحة وذلك في المرة الأولى ولن تكون هناك مرة ثانية."

2- فيما يتعلق بالتحدث أمام جماعة مختارة من المستمعين أخبرنا محاسب قانوني بالقصة التالية. كانت مهاراته الكلامية تعتمد اعتماداً كبيراً على اختياره للكلمات الصحيحة والمناسبة وتبسيط المصطلحات الفنية واجتناب عبارات متناقضه في أثناء حديثه. وفي مؤتمر كان موضوعه يدور حول الضرائب عرف قيمة وأهمية الرسالة اللفظية بالإضافة إلى العنصر الصوتي لها، وكان ذلك حين نهض أحد العملاء المحتملين من صفوف الحضور وقبل انتهاء الحديث وقال: "سوف أعود فيما بعد عندما تتعلم كيف تنطق الإنكليزية."

3- أشارت إحدى النساء وكانت في منصب مدير تنفيذي في شركة أن النبرة الأنثوية في صوتها تمنعها من الارتقاء لمنصب إداري رفيع. وكان رئيسها في كثير من الأحيان يبدي ملاحظة وبطريقة فظة أن زملاءها سيستمعون إليها بجدية أكبر إن امتنعت عن "الزقزقة

الحادة" في كلامها. وقد دلت الدراسات أن نبرة الصوت المتوسطة إلى الدنيا تعطي نتائج أفضل في الاجتماعات.

4- مدير إدارة العقود في شركة كبرى متخصصة بالالكترونيات تحدث عن توجيه رئيسه المباشر له بتطوير مهارته الكلامية لأنه يجد صعوبة في نطق بعض الكلمات. وكان التوتر الجسدي يسبب له لهاثاً مسموعاً وفقدان قوة التأثير. فأضعفت هذه المعاناة صورته الصوتية والمرئية معاً. وهو يقول إن النتيجة كانت ضياع العقود.

5- أحد كبار المسؤولين التنفيذيين في شركة ذات حضور وسمعة عالية ويمتلك صفات صوتية جيدة أعرب عن قلقه إزاء مهاراته في عرض ما لديه من معلومات وبصفة خاصة عند تعامله مع الإعلام. كانت نبرة صوته واضحة دونما إبهام، وكانت متابعة ما يقول سهلة لا تشوبها شائبة، ولكن حين يجلس أمام الكاميرا تنهار مصداقيته. يتخذ جلسة قاسية وجامدة، وعيناه تتحركان بعصبية، ويبدو جاداً أكثر مما ينبغي، ونتيجة لذلك تكون رسالته موضع تساؤل وريبة ويبدو هو بعيداً عن المصداقية.

من بين هذه السيناريوهات في عالم الأعمال تبرز فكرة واحدة تؤكد على قدرة الإدراك والتمييز، أي أن هذه العناصر الثلاثة للتحدث والمتمثلة باللفظ والصوت والصورة يجب أن تتداخل فيما بينها وإن اجتمعت معاً وتدفقت كسيل واحد فإنها تصبح كلاً متعاضداً فيما يعرضه القائد.

العنصر اللفظي للتحدث

جاء فيما ذكره بيتر دركر Peter Drucker قوله: "لا يستطيع المرء أن يوصل الكلمة للآخر دون أن يصحبها الشخص بكليته"(Drucker, 1974) . وهذا يعني أن الكلمات التي نقولها تأتي في المقام الأول وأن عنصري الصوت والصورة تتبعها مثل حاشية الأمير فتترك معاً رسالة أكثر قوة.

من الأساطير الشائعة التي يقر بها الكثيرون تلك القائلة إن الخيارات اللفظية واختيار الكلمات، هي التي تصنع حواراً جيداً. والمعتاد أن متلقي الرسالة يقرر معناها من خلال اعتماده على دلالاتها الصوتية والمرئية المرافقة لكلماتها. وتحدث هذه الأسطورة في أثناء المقابلات التي يجريها طالب وظيفة، وفي الأحاديث التي تجري في مكان العمل. ولهذا فإن العناصر اللفظية والصوتية والصورة ذات أهمية بالغة عند القائد اليومي.

ونحن حين نتحدث عن العنصر اللفظي للتحدث نقصد الكلمات وقواعد النحو والصرف. وفي هذا السياق تحدث إدغار ديل Edgar Dale عام 1975 عن ثمان قيم للكلمات في كتابه The Word Game: Improving Communication نعددها فيما يلي:

1- الغاية من الكلمات التواصل ومشاطرة الأفكار وفهم الآخرين. ونحن نفكر ونعمل ونلعب بالكلمات وتطوير الحساسية للكلمات أمر على جانب كبير من الأهمية وذلك لإدراك وتمييز الكلام البسيط من شخص ذي رؤية عن بلاغة الغوغائيين الديماغوجيين.

2- الكلمات توضح المفاهيم، فهي رموز تكتب وتحكى للتعبير عن المفاهيم التي هي الجوهر الصافي لخبراتنا الملموسة وغير الملموسة مع الأشياء والأحداث.

3- والكلمات تصنع ذهناً نشطاً قادراً على تمييز دقائق الفروق بين المفاهيم. والذهن النشط لا يتوانى عن وضع الأفكار في نماذج وخطوط عريضة وأحجيات وأطر مرجعية ويصنفها ويبوبها ويشكل مصفوفاتها وشبكاتها وملخصاتها.

4- والكلمات تستخدم لتصنيف المعلومات واسترجاعها وإعادة تنظيمها. فالمعلومات التي لا تنظم أو يعاد تنظيمها على النحو الكافي من أجل الاستخدام المستقبلي سرعان ما تنسى؛ لذلك فإن المقدرة على تصنيف المعلومات وبخاصة في عصرنا الحالي المتسم بالمجتمعات المترابطة في شبكات تساعد في منهجة وتنظيم دقائق المعلومات وكذلك العلاقات التبادلية بين الكلمات.

5- والكلمات تستخدم للقراءة. والقراءة بكل بساطة هي التفكير بمعنى ومغزى الكلمات.

6- والكلمات تستخدم في الكلام والكتابة. وهناك اختصاصيون كثر لم يستطيعوا أن يصوغوا المعلومات المهمة في التكنولوجيا والسياسة والاقتصاد والرعاية الصحية في خطاب أو نثر مفيد ومثير للاهتمام ويسهل فهمه. أما الكتاب والخطباء العظام فهم الذين يستطيعون التواصل مع الغير ليس لغرض إرباك المستمعين وإحراجهم بل لينقلوا إليهم الأفكار والمشاعر.

7- والكلمات من شأنها أن تحسّن عمق ومدى الخبرة الشخصية والمهنية.

8- والكلمات تستخدم في صنع الأساليب البلاغية كالاستعارة والمجاز والتشبيه. واستخدام هذه النماذج في أثناء الحوار أو في الخطاب يقصد به نقل المعاني إلى الآخرين وتطبيقها بأسلوب جديد ومحبب.

هذه القيمة للكلمات التي أكدنا عليها أعلاه يمكن أن تترجم إلى لائحة مفيدة من الممارسات التي تساعد القائد اليومي في توظيفه لقوة الكلمة. وسنعرض فيما يلي لهذه الممارسات السبع:

ممارسات العنصر اللفظي للتحدث

اختيار الكلمات والمعاني والنطق بها

إن اختيار الكلمة المناسبة أمر في غاية الأهمية وذلك بسبب طبيعة اللغة التي تفتقر إلى الدقة وكذلك بسبب تباين معاني الكلمات. فالاختيار غير الملائم أو اختيار كلمات كثيرة، بل أكثر مما ينبغي، للرسالة يسبب التشويش. اختر كلماتك بحيث يفهمها كل من يستمع إليك. واختر كلمات تستطيع أن تنطق بها على النحو الصحيح. فاللفظ غير الصحيح للكلمة ينقص مصداقيتك أمام مستمعيك وبالتالي يقلل من ثقتك بنفسك. لا تستعمل كلمات خارج إطارها. إن أردت أن تعطي مغزى جديداً لكلمة قديمة احرص على توضيح هذا التغيير لمستمعيك. واعرف قوة الكلمة.

ترتيب الجمل

إن الترتيب الصحيح للجمل أمر في غاية الأهمية أيضاً. فإذا كانت الأفكار والآراء غير متسلسلة في عروضك التوضيحية لن يتمكن المستمعون من تتبع العلاقات الصحيحة بين الكلمات في رسالتك. وبمقدورك أن تستعين بالبينات المختلفة للكلام التي سنعرض لها فيما يلي فتساعدك في ترتيب جملك الكلامية وقواعد النحو والصرف لها. عليك أن تتعامل مع تعقيدات اللغة.

لغة مبسطة

إن تبسيط اللغة في الخطاب يجعل المتحدث دقيقاً في عباراته ومقنعاً. وفي هذا الإطار يقترح عدد من الخبراء في هذا المجال استخدام صيغة المبني للمعلوم. على سبيل المثال يفضل استخدام الجملة "تستطيع أن توفر مليون دولار على الشركة" بدلاً من "مليون دولار يمكن توفيرها". وكذلك استخدام الضمائر الشخصية مثل "شركتنا" بدلاً من "الشركة". ومفيد أيضاً استخدام الكلمات القصيرة والجمل القصيرة فذلك يساعدك في جعل خطابك طبيعياً.

لغة قوية مفعمة بالحياة

ينبغي أن يخاطب المتحدث الحواس فيختار كلمات تصور أفكاره وتجعلها مرئية. استخدم صور الكلمات والاستعارات والتشابيه والمجازات وصوراً من الحياة فتصبح أفكارك مفاهيم وصوراً. والتحدث بلغة قوية مفعمة بالحياة تجعل المستمعين يحتفظون بالرسالة لمدة أطول.

تكرار منظم للرسالة التي يراد لها أن تبقى

من الوسائل التي من شأنها أن تجعل المستمعين يحتفظون برسالتك تكرارك المنظم ثلاث مرات على الأقل للرسالة التي تريد أن تنقلها إليهم. فكن مبدعاً في هذا التكرار ولا تستخدم الجملة نفسها في كل مرة. تحدث عن موضوع رسالتك مرة في المقدمة ومرة أو مرتين في متن خطابك ومرة قبل أن تنهي خطابك.

اجتنب لغة الجماعات الخاصة والإطناب العاطفي

من العقبات التي تحول بيننا وبين استخدام الكلمات استخداماً فاعلاً اللجوء إلى مصطلحات خاصة أو مصطلحات فنية أو اللهجة العامية أو التعليقات الدالة على تمييز عنصري أو لغة خاصة بالنوع الاجتماعي. وكذلك يشكل استخدام لغة خاصة لا يفهمها إلا أفراد قلائل أو جماعات معينة نوعاً من عدم الثقة ويخلق انقسامات بين "الجماعات من الداخل" و "الجماعات من الخارج". وينبغي أيضاً اجتناب اللغة التي تنم عن تمييز بين الجماعات، واللغة التي لا تخاطب جميع الأفراد في الشركة. يقول ج. ن. توغود G.N. Toogood (1996) إن هذه الممارسة هي وحدها تجعلك متميزاً عن الجماعة وتتيح لك أن تكون متحدثاً يتمتع بالمصداقية.

اختصر الحشو والكلمات التي ليست بالكلمات

الكلمات التي ليست كلمات والحشو هي أصوات نستعين بها لنملأ بها صمتاً طويلاً بعض الشيء، وهي إن تركت سليمة قد

تجعل المستمعين أكثر انتباهاً لكلامك. والكلمات التي نعدها غير كلمات تشمل "آه، إر، أم" وما شابهها أما الحشو فهو كلمات لا تضيف قيمة إلى الحديث نفسه، مثل "حسناً" "أنت تعرف" و "تقريباً". من الأفضل أن تستبدل هذه كلها بفترة صمت، فيقدر المستمعون لك هذا الصمت.

لائحة معطيات موجزة للعنصر اللفظي في التحدث

يتألف العنصر اللفظي للتحدث من كلمات وترتيب هذه الكلمات وفق قواعد اللغة - أي الشيء الذي تقوله.

- المفردات (قائمة بالكلمات التي تختار منها ما يناسبك).
- اختيار الكلمة المناسبة.
- معنى أو مغزى الكلمة (علم دلالات الألفاظ).
- ترتيب الكلمات أو تسلسلها.
- وضوح النطق بالكلمة (علم أصوات الكلام).
- ترتيب الجمل (النحو)
- لغة مبسطة تضمن الدقة والإقناع.
- لغة مفعمة بالحياة تحوّل أفكارك إلى مفاهيم وصور مرئية.
- استخدام صور الكلمات والاستعارات والتشبيهات وصور من واقع الحياة.
- التكرار المنظم للرسالة المراد لها أن تبقى.
- اجتناب اللهجة العامية واللغة الخاصة بجماعات معينة والمصطلحات الفنية غير الضرورية والتعليقات التي تنم عن تمييز عنصري واللغة الخاصة بالنوع الاجتماعي.

- اختصار الحشو والكلمات التي ليست بكلمات (مثل آه، إر، أم وألفاظ مثل "حسناً" "أنت تعرف"، "تقريباً" وغيرها).
- الإقلال ما أمكن من استخدام اللهجات المحلية والإقليمية والرطانة.
- الانتباه إلى البنية الكلية للخطاب.

العنصر الصوتي في التحدث

يقول الفيلسوف اليوناني أرسطو لا يكفي المرء أن يعرف ماذا يقول من كلمات، بل على المرء أن يعرف كيف يقولها. فالطريقة الصوتية التي بها تستعمل الكلمات التي يضعها المرء في البنية الكلامية أمر في غاية الأهمية للقائد اليومي، ذلك أن صوت القائد اليومي في حديثه مهم بقدر أهمية ما يقوله. والكلمات بحد ذاتها ذات أهمية كبرى في التأثير وفي القيادة لذلك يجب أن تتوافق مع الرسالتين الصوتية والمرئية. ولكن وبرغم أهمية قيمة الكلمات إلا أن المستمعين عادة يوازنون قيمة الخطاب بالصورة الصوتية والمرئية للخطيب. فالصوت والصورة معاً في الحديث تعبران عن إرادة المتكلم. نبرة صوتك تعطي الحيوية للنتائج المنبثقة عن رسالتك لا سيما وأن القسم الأكبر من المشاعر غير الودية بين الناس تنشأ عن استخدام نبرة صوت عقابية أو تهديدية. في هذا الجزء من الفصل سوف نناقش سبع ممارسات من شأنها تحسين العنصر الصوتي في الحديث.

التدرب على العنصر الصوتي للتحدث

- **الدعم التنفسي المناسب.** إن التنفس الملائم في أثناء الكلام يتيح للمتكلم أن ينوع في جهارة الصوت ونبرته وسرعته ومعدلات الصمت في الحديث وفي درجة النغم أو طبقة الصوت.

- **النطق الصحيح.** اجتنب إسقاط نهايات الكلمات والتمتمة في بعض الكلمات والتحدث وفمك شبه مغلق والتلكؤ في نهاية الجملة. ركز انتباهك وأعط أهمية لحركة الشفاه والفم وعضلة الفك في أثناء التحدث مع شخص آخر فيصبح نطق الكلمات نطقاً صحيحاً أكثر سهولة.
- **التنويع في جهارة الصوت.** جهارة صوتك هي الواسطة التي من خلالها تظهر خصائص صوتك. نوّع في هذه الجهارة تجعل المتلقي أكثر انتباهاً لحديثك، فتلفت اهتمام المستمع إلى النقاط الهامة في رسالتك.
- **التنويع في النبرة.** لنغمة حديثك علاقة بشدة وحيوية ترجيع الصوت نفسه. وتتأثر هذه النغمة بأقصى ما لديك من عزم وتصميم، لذلك فإن الهدف من حديثك يجب أن يكون بعيداً عن أي تنازل وفي الوقت نفسه خالياً قدر الإمكان من أي تحامل. ربما يقر المتحدث بشيء من التحامل إنما يحاول عرض محتوى رسالته بطريقة موضوعية. وأي تلميح للتهكم في نبرة صوتك أو أية مشاعر سلبية فيها سوف يلتقطها المتلقي وتجعله في موقف ضد ما تحويه رسالتك. فالتهكم يخفي وراءه الغضب.
- **التنويع في سرعة لفظ الكلمات.** يقال إن وسطي سرعة الكلمات عند غالبية من يتحدثون هي 125 كلمة بالدقيقة. لكن المستمع يستطيع أن يتقبل ما لا يقل عن ضعف هذا العدد من الكلمات. وفي بعض الأحيان قد تصل سرعة استقبال بعض المستمعين إلى 400 كلمة بالدقيقة. فلا تكن سريعاً جداً في كلامك ولا بطيئاً

جداً إن كنت تستطيع أن تتحدث بسرعة تزيد عن 125 كلمة بالدقيقة. ولكن إن استطعت أن تنوع في هذه السرعة، تبطئ أحياناً وتسرع أحياناً أخرى في حديثك، فهذا ما يجعل المتلقي أكثر انتباهاً لما تقوله.

- **التنويع في معدلات التوقف عن الكلام.** الصمت جزء من الكلام. ومن الممكن أن يخطط المرء لفترات الصمت أثناء حديثه وسرعة كلماته. ولعدد فترات الصمت وطول الفترة الواحدة منها أثر كبير في نفس المتلقي. فعندما يسمع المرء صمتاً يبدأ بتركيز انتباهه على المتحدث. وفي هذا فرصة للمتلقي لأن يتذكر لمدة طويلة ما يقوله المتحدث. ومن هذا المنطلق يمكننا القول إن معدلات التوقف عن الكلام تزيد في قوة كلماتك أثناء الحديث. ففترات التوقف التي تكتنف الكلمات والصمت نفسه لكل منها صوته الخاص.
- **التنويع في طبقة الصوت.** يقال إن على المتحدث أن يجتنب الرتابة والنغمة الروتينية الواحدة في حديثه ذلك أن هذه الرتابة تبعد المستمع عن الاستماع النشط. والصوت الرتيب يعني استخدام طبقة صوتية واحدة أثناء الحديث. بدّل في نغمة صوتك لتبعد الضجر عن مستمعيك.

لائحة معطيات موجزة للعنصر الصوتي في التحدث

العنصر الصوتي

ويقصد به كيف يبدو صوتك في أثناء الحديث.

- الدعم التنفسي لجودة الصوت.
- الدعم التنفسي لإظهار التنوع في خصائص الصوت.
- وضوح النطق لإظهار أصوات الكلمات (أسلوب اللفظ).
- تنويع جهارة الصوت (التبديل في ضخامته = علو وانخفاض).
- تنويع في النبرة (التبديل في الشدة والحيوية / الرجع).
- تنويع في السرعة (تبديل سرعة الكلمات بين البطيء والسريع).
- تنويع في معدلات التوقف عن الكلام (تبديل بين عدد فترات الصمت وطولها).
- تنويع في طبقة الصوت (تبديل في نغمة الكلام بين نغمة عالية وأخرى منخفضة).

ستة مجالات لتحسين أداء العنصر الصوتي للمتحدث

1- لتحسين قابلية التصديق، بدل نبرة الصوت وتحدث ببطء واستخدم المقام الصوتي المنخفض.
2- لتحسين الإلهام، بدل في سرعة الكلمات واستعن بالحماس الصوتي.
3- لتحسين النطق، احتفظ بالدعم التنفسي المناسب وانطق الكلمات بلفظها الصحيح.
4- لتبتعد عن الرتابة، بدل في مستويات طبقة الصوت ونوع في ارتفاع الصوت ونوع أيضاً في فترات وتوقيت التوقف عن الكلام.

5- لتبتعد عن كلمات ليست كلمات، تدرب جيداً واستعن بالتسجيل المرئي لتعرف مواطن الضعف واستخدم فترات التوقف والسكون.

6- لتبتعد عن الإجهاد الصوتي، تدرب جيداً على حسن التنفس وانفتاح التجويف الصدري لكي ينطلق الصوت كاملاً.

العنصر المرئي للتحدث

مظهرك في أثناء الحديث هو الوسيلة المرئية الأكثر أهمية في نقل رسالتك. أنت نفسك الأداة المركزية المرئية. استخدم ذاتك لتنقل ما لديك للآخرين. يتضمن العنصر المرئي للتحدث تعابير الوجه والنظر إلى عين المستمع (التواصل العيني) والإيماءات وطريقتك في الوقوف أو الجلوس وحركة الجسد أثناء التحدث وكذلك المظهر والاتزان والأسلوب السلوكي.

ممارسة العنصر المرئي للتحدث

تعابير الوجه

تعابير وجهك في أثناء التحدث هي التي تعزز أو تقوض مصداقيتك وقناعاتك بصفتك قائداً يومياً. والتعابير التي تظهر على محياك أثناء التكلم قد تضعف أهمية رسالتك. إن قلت لزملائك إنك سعيد بالجلوس معهم والتحدث إليهم وكنت تنظر بين الفينة والأخرى إلى الساعة في معصمك، وعلى وجهك أمارات نفاد الصبر وأنت تكلمهم لن يصدقك أحد. وبذلك تكون رؤية الآخرين

أنك نقيض كلماتك التي يسمعونها. والشيء نفسه ينطبق إذا بدا على وجهك جمود خلو من أي تعبير حين تبشرهم بخبر جيد. لذلك يستحسن أن تكون حيوياً تظهر اهتمامك نحو الآخرين ومتحمساً وتبدي الاحترام لهم. والابتسام تعبير في الوجه ممتاز ولا سيما إذا كان الابتسام متطابقاً مع كلماتك ومع محتوى الرسالة والموقف. والابتسام، عدا عن كونه يعطي رسالة واثقة، يريح عضلات وجهك كما يريح الشخص الذي تتحدث إليه والمستمعين كلهم. اجتنب الإفراط في الجدية، وتقطيب الحاجبين ورفرفة أجفان العين.

الابتسام والتواصل العيني

للابتسام أهمية أخرى أيضاً. والابتسام الذي قد يكون نظرة ملئها الابتهاج والسعادة والقناعة أو ابتسامة عريضة يقوي صلتك بالشخص الذي تتحدث إليه. ويجعل من يستمع إليك، سواء كان شخصاً واحداً أم جمهوراً، أكثر ارتياحاً ذلك أن الابتسامة تخلق مناخاً من المشاعر الإيجابية. ويقال أيضاً إن الابتسام يجعل المرء قادراً على التواصل العيني مع مستمعيه كما يجعل المتحدث أكثر قدرة على إظهار طبيعة شخصيته في أثناء الحديث. يقول نلسون Nelson وواليش(1994) Wallich إن التواصل العيني يرتبط ارتباطاً وثيقاً بإخلاصك ومعنى رسالتك.

وعلاوة على ذلك، يشجع التواصل العيني على الاستماع النشط ويتيح للمتحدث أن يرى معلومات راجعة من مستمعيه

بخصوص فهمهم لما يقول. وهنا يذكرنا ج. ن. توغود -G.N. Too good (1996) بضرورة أن ننظر إلى الأشخاص فعلاً، لا أن يكون نظرنا موجهاً إلى ما فوق رؤوسهم أو إلى جهة أقدامهم أو أقدامنا. انظر في محجر عين المستمع. انظر إليه لتراه، وليس لمجرد أن تقول إنك نظرت نحوه. وإن كنت لا تحتمل النظر إلى عين المستمع، فحري بك أن تنظر إلى وجهه. ولكن إن استطعت أن تنظر إليه، وعينك في عينه، وأنفك نحو أنفه، فإنك تكون معه ومع المستمعين جميعاً، وليس مجرد كونك تتحدث إليهم. ولعلك تحتاج أيضاً لأن تضيف إلى هذا التواصل العيني شيئاً من الصمت والتوقف عن الكلام. ولكن في أثناء الحوار الشخصي يفضل أن يكون التواصل العيني أكثر تواتراً.

الإيماءات وحركات اليدين

إن من شأن حركات اليد وإيماءاتها أن تضيف الكثير إلى الكلمات التي تقولها. وتستعمل عادة لما فيه فائدة المستمعين على اختلاف مستوياتهم. استخدم الإيماءات وبدّل فيها مستعيناً بها لتلفت انتباه من يسمعك إلى الأفكار الهامة. أما إن لم تستخدمها فاجعل يديك إلى جانبيك أو أمامك بشكل مريح، والإيماءات تساعدك في إطلاق طاقتك العصبية المحتبسة في أثناء التكلم هذا إن كنت تشعر بعصبية لسبب من الأسباب. وهذه الطاقة العصبية إن تراكمت بداخلك ولم تطلقها قد تكون سبباً لأن يكون القائد اليومي عصبي المزاج حتى لو كان في وضع نفسي مريح. ولكن

ينبغي لهذه الإيماءات ألا تكون عائقاً في نقل الرسالة. وقد يفيد في بعض الأحيان أن يخرج المرء من الدائرة المعتادة التي بها يستخدم الإيماءات. فمثلاً قد تكون إيماءة كبرى تتكلف الهيبة والجلال عاملاً مساعداً في التأكيد على نقطة مهمة في كلام المرء. أما الإيماءات الجيدة فهي إيماءة بالرأس أو حركة باليد والذراع من شأنها أن تؤكد على الحجم أو العدد أو الاتجاه. لكن الإيماءات كلها يجب أن تضيف شيئاً إلى أهمية الرسالة وأن تصدر عن المرء بصورة طبيعية، أما إذا حاول القائد اليومي برمجة هذه الإيماءات فقد ينجم عن ذلك إرباك تعوزه الرشاقة في التعبير.

ومن جهة أخرى قد تغدو الإيماءات مفرطة وتسبب صرف الانتباه أيضاً. وقد اقترح عدد من الخبراء القائمة التالية لأشياء ينبغي عدم فعلها أثناء التحدث:

- لا تعبث بمشابك الأوراق أو المسطرة أو البطاقات أو قطع النقد في جيبك أو المجوهرات أو حمالة المفاتيح أو ساعة اليد.
- لا تعبث بالخاتم في إصبعك ولا تمسد ذقنك أو لحيتك.
- لا تنقر بقلمك على الطاولة.
- لا تعبث بشعرك على الدوام.
- لا تعض على شفتك أو تلعقها أو تشد عليها.
- لا تجعل يديك في حركة دائمة.
- لا تجعل يديك وراء ظهرك (كوضعية الجندي في حالة الراحة) أو مكبل اليدين.
- لا تمسك ذراعك باليد الأخرى (كحالة الجندي الجريح).

- لا تجعل يديك أمام نصفك الأسفل (وضعية ورقة التوت).
- لا تجعل ذراعيك مكتوفين فذلك يدل على انعدام الأمان.
- لا تشبك يديك معاً وكأنك تصلي (كوضعية ملائكة الرحمة).
- لا تلوي يديك المتشابكتين أو تضع كلتا يديك في جيوبك.
- لا تضرب بيديك على الطاولة أو المنصة.
- لا تعبث بنظارتك.
- لا تشد أو تلمس أذنك أو أنفك.
- لا تعبث بإبهام يدك.
- لا تضع يدك على فمك.
- لا تطقطق أصابعك.

إن استخدامك لشريط تسجيل مرئي هو الطريقة الأمثل التي تمكنك من التعرف على صورتك التي يراها الآخر. وإن أردت أن تعرف ما هي الإيماءة التي تستخدمها كثيراً استأذن من تحدثه وسجل حديثك معه على شريط تسجيل مرئي، ثم شاهد ما يعرضه هذا الشريط وهو يدور بسرعة أكبر. وعندئذ تكشف هذه الإيماءات عن نفسها. فالشريط التسجيلي يركز الانتباه على تعابير وجه القائد اليومي وعلى تواصله العيني مع الآخرين وعلى وضعية وقوفه أو جلوسه وحركاته الجسدية ومظهره العام.

طريقة الوقوف أو الجلوس

ومرة أخرى نشير إلى أن التسجيل المرئي هو الطريقة المثلى للتعرف على ما ينبغي تغييره في طريقة وقوفك أو جلوسك.

فالهدف العام لهذه الطريقة أن يظهر المتكلم بمظهر محترم جليل ومريح ومسترخ ويقظ. اجتنب الوضعية المتقلقلة أو الصارمة وكثرة التبدل والإفراط في الأرجحة. ليكن ثقلك موزعاً بالتساوي. وحدد الوقفة التي تراها الأفضل لك واذكر دوماً التوزع المتساوي لثقلك، ولكن أياً كان خيارك، اذكر دوماً أن تقف شامخاً.

الحركة الفيزيائية

إن الوقوف في مكان واحد والتكلم أو التحرك عن قصد وغاية معينة أمران مقبولان. ولكن إن تحركت انظر إلى الشخص أو الأشخاص الموجودين في الاتجاه الذي تتحرك نحوه. لا تنظر إلى الأسفل وأنت تتحرك. وفي الوقت نفسه ينبغي اجتناب التحرك الدائم. وفي تلكم الأثناء احرص على إبقاء الأنظار متجهة إليك. إن أردت أن ينظر مستمعك إليك، انظر إليه. واقتصد في حركتك الفيزيائية.

اللباس والمظهر

على الرغم من عدم وجود معايير عامة لطراز اللباس، سواء أعجبك ذلك أم لم يعجبك، إلا أن طريقتك في ارتداء الملابس تؤثر بكل تأكيد في استماع الناس لك. والانطباع الأول هو ما يبقى في الأذهان ويصعب نسيانه؛ لذا فمن الحكمة أن تخطط لهذا الانطباع الأول الذي تريده أن يبقى في أذهان الناس.

روح الفكاهة

قد تكون الفكاهة أداة تستعين بها لإيصال رسالتك أياً تكن. وأفضلها سرد القصص التي تحكي عنك، فهي تساعدك في توطيد

أواصر الود مع من يستمع إليك. وإن كنت لا تتقن فن رواية القصص أو إلقاء الدعابات فقد تفيدك أفلام الكرتون والكاريكاتور. ولكن لا تأت بقصص غير لائقة أو غير مناسبة وليس لها علاقة برسالتك. حاول دوماً أن تجعل رسالتك متضمنة شيئاً من الفكاهة. واحرص على أن تكون مطمئناً وأنت تلقي الدعابة أو تروي القصة. وحذار من استخدام التهكم فهذا يولّد انطباعاً سيئاً.

أشياء ينبغي اجتنابها

- **تعابير الوجه:** الإفراط في الجدية وتقطيب الحاجبين والنظرة التي يختلط فيها الجد بالهزل.
- **التواصل العيني:** النظرات الخاطفة إلى المستمعين أو عدم النظر إليهم.
- **الإيماءات:** العبث بشعر الرأس أو بالنظارات أو الأقلام أو الورق.
- **وضعية الوقوف أو الجلوس:** ترهل الكتفين والجمود.
- **الحركة الفيزيائية:** الخطو السريع.

أشياء ينبغي تذكرها

- **تعابير الوجه:** استرخاء عضلات الوجه والتوافق بين هذه التعابير ومحتوى الرسالة.
- **التواصل العيني:** انظر إلى مستمعيك، ولتكن النظرة الواحدة لمدة ثانيتين أو ثلاث ثوان، وكن مخلصاً.
- **الإيماءات:** استعن بالإيماءة التي تؤكد بصورة طبيعية على الكلمة.

- **وضعية الوقوف أو الجلوس:** كن شامخاً في وقفتك ولكن دون تصلب.
- **الحركة الفيزيائية:** الحركة لا بأس بها إن كانت طبيعية فهي تساعد على الاحتفاظ بانتباه المستمعين.
- **الاتزان ورباطة الجأش:** وتأتي من الممارسة، لذلك درب نفسك عليها وواصل التدرب.

لائحة معطيات موجزة للعنصر المرئي في التحدث

العنصر المرئي (الصورة ولغة الجسد والاتزان - كيف تبدو وأنت تتحدث)

- تعابير الوجه (الحيوية = ابتسامة، اهتمام، حماس، احترام، اجتناب النظرة الجامدة الخالية من التعبير).
- التواصل العيني (دع الجميع يشاركون بأبصارهم إن أمكن)
- الإيماءات (استعن بيديك وذراعيك وموقفك لكي تؤكد بصورة طبيعية على كلماتك واجتنب الإيماءات التي تصرف وتشتت الانتباه.
- وضعية الوقوف والجلوس (كن شامخاً في داخلك وفي مظهرك الخارجي واجتنب تصلب الوقفة أو ترهل الكتفين).
- الحركة الفيزيائية (المشي قليلاً لا بأس به ولكن ابتعد عن السرعة في الخطو أو الأرجحة في المشية).
- ارتد الملابس اللائقة للموقف (واجتنب الطرازات التي تستحوذ على الانتباه).

- الاتزان ورباطة الجأش (هدوء يراه الجميع واطمئنان والوقار في أسلوب الوقوف والجلوس أو في حركة الرأس والجسد بحيث ترمز إلى توازن مستقر، واجتنب التكلف).

إرشادات عامة للاحتفاظ بانتباه المستمعين

1- ابدأ حديثك بما ترمي إلى التوصل إليه فيعلم المستمعون إلى أين تقودهم. فقد تفقد انتباههم إذا عمدت إلى تأخير عرض فكرتك الرئيسة.

2- تحدث عن المنافع التي تهم المستمعين بالسرعة الممكنة وكرر حديثك هذا مراراً.

3- استعن بالأمثلة في سبيل تكرار فكرتك دون أن تسبب ضجراً للمستمعين.

4- ليكن حديثك محدداً وليس عمومياً.

5- اطرح الأسئلة على المستمعين لتعرف مقدار فهمهم لما تقول.

6- اجتنب التفاصيل المملة.

7- لا تبالغ في تقدير ما لدى الناس من معرفة ومعلومات.

8- للألفاظ معان كثيرة. فاحرص على أن يكون المعنى الذي تقصده هو المعنى الذي فهمه الشخص الآخر.

9- إن التحدث والاستماع يقتضيان تعاوناً بين المتحدث والمستمع وعلى الطرفين معاً أن يعيا هذا الواجب. فهذه المقاربة تعين في

المحافظة على تقمص المشاعر إيجابياً. وهذا بدوره يمهد الطريق أمام حسن التجاوب.

حين يضطر القائد اليومي للتعاطي مع الإعلام

يقول ج. ن. توغود (1996) G.N. Toogood إن الكثير من الأشخاص الذين استطلعت آراؤهم لا يثقون بمراسلي محطات التلفزة. وفي معظم الأحيان يرفضون إجراء المقابلات. ومع ذلك يظل التلفزيون فرصة وخطراً في آن معاً. ولكن إن أحسن المرء التعاطي معه فقد يكون ذا فائدة كبرى للشركة. والمقترحات التالية تفيد في التعاطي مع الإعلام.

1- خذ في اعتبارك أنك تجري مقابلة عند أول اتصال تتلقاه على الهاتف أو بالبريد الالكتروني. إن تحدثت عما هو ليس مطلوباً فهذا يستدعي المزيد من الأسئلة، ويصبح المحتوى الذي يترك جانباً النقطة الرئيسة للحوار.

2- ضع جلّ اهتمامك بالرسالة التي تريد لها أن تبقى في الأذهان وليكن هذا الاهتمام أكبر من اهتمامك في نجاحك بهذه المقابلة.

3- اعرف من يجري المقابلة معك، مقدم البرامج التلفزيوني في معظم الأحوال. إعرف صيغة المقابلة أو البرنامج. اعرف نتائج مقابلات أو برامج أخرى. واعرف الغرض منها، هل هو لهدف تصنيف الشركة أم بغرض تقديم معلومات.

4- حاول أن تكون إيجابياً ومفيداً ومتحمساً في إيضاحاتك وما لديك من معلومات تقدمها، وأعط أمثلة حية.

5- لا تهاجم منافسيك وخصومك سيما وأنهم غير حاضرين للدفاع عن أنفسهم. ومن المقبول أن تشكك في المنطق والمحاكمة العقلية، ولكن من غير المفضل أن تهاجم شخص المرء أو دوافعه. فالهجوم غالباً ما ينقلب على المهاجم.

6- اجتنب استخدام لغة خاصة بالشركات أو الاختصاصات أو اللغة السرية. كن إيجابياً قدر المستطاع في تقديم الشروح والتفسيرات الواضحة عما تعلم وما لا تعلم.

7- استمع جيداً واجتنب ردود الفعل على الأسئلة كثيرة الحشو والمستندة إلى نوايا معادية أو غير صادقة.

8- كن كما أنت ولكن يقظاً.

9- خطط لاستخدام الأمثال والأقوال المأثورة قبل البدء بالمقابلة، واستخدمها لتكون رسالتك رسالة يراد لها البقاء. يمكن لهذه الأقوال أن تكون عبارات ذكية تستحوذ على انتباه مشاهدي المقابلة.

10- استعن بالإحصاءات التي تضيف إلى مصداقية حديثك ولكن احرص على حسن ترتيبها في رسالتك.

11- استعن بخبرتك الخاصة إذا كانت تتعلق بشيء صادفته أو من ذكرياتك كشاهد عيان.

12- خفف وطأة الأسئلة المتحاملة من خلال (أ) إبداء وجهة نظر مختلفة (كقولك أنا لا أوافق على هذا التشخيص للمشكلة) أو (ب) الاعتراف بأن ثمة أشخاصاً يوافقون على ما يطرحه السؤال (كقولك ربما نجد أشخاصاً يعتقدون ذلك) أو (ج)

تنتقل فوراً إلى موقفك (كقولك ربما يكون ذلك صحيحاً لدى بعض الناس لكنهم لم يدركوا أن ...).

13- لا تخش القول إنك قد غيرت نظرتك إلى شيء ما مع مر الزمان. فالتغير في المواقف مؤشر إلى المرونة وانفتاح في الذهن. واشرح الأسباب التي دعتك لذلك.

14- الميكروفونات موجودة في الاستديو على الدوام. أما إن لم تكن موجودة فلا ضير من الخطأ في إعطاء معلومات معينة أو في تقديمك معلومات عن غير قصد يمكن استخدامها خارج إطارها.

15- إيماءة الرأس هي علامة الموافقة وليست من قبيل مجاملة السائل. والمعروف أن هذه الإيماءة تعطي إشارة الموافقة. فإذا كان السؤال مثار جدل فإن هذه الإيماءة قد لا تعبر عن مقاصدك.

16- إن كنت في غرفة دافئة امسح العرق عن حاجبيك باصبعك ولا تستعمل المنديل، ذلك أن استخدام المنديل قد يوحي بأن السائل يسبب لك هذا التعرق.

17- اجعل نظرك على مقدم البرنامج وغيره من الجالسين معه وليس على الكاميرا. إذا كان نظرك وحديثك إلى الكاميرا فقد تبدو منصرف الذهن أو أنك ببساطة تحاول التأثير في المشاهدين.

18- حاول ألا تنظر إلى نفسك على شاشة المونيتور. ومرة أخرى نؤكد على بقائك في فعل تبادل الحديث والمعلومات وليس على الطريقة التي بها تظهر أمام الكاميرا.

19- كن محبوباً ومستعداً ولديك الوقائع والأرقام، واحتفظ برباطة جأشك إذا هوجمت.

20- اختصر في كلامك وأوجز. الوقت الوسطي لتسجيل الواحد يساوي 80 كلمة أو 18 ثانية. وانتقل سريعاً إلى النقاط التي تريد التحدث عنها.



كلمة ختامية

لعل الوصف الموجز لمنهجية ليدرز L.E.A.D.E.R.S أنها خارطة طريق يمكن أن يستعين بها القراء لصقل مواهبهم وممارسة المهارات القيادية كل يوم. والقدرة على فهم الدوافع الخاصة والاستجابة العاطفية والأهداف العملية أمر في غاية الأهمية لاستخدام منهجية ليدرز استخداماً كاملاً. تقتضي هذه المنهجية أن تشرك الشخص الآخر في ذهنك العقلاني حيث تضع جانباً الأجندا الشخصية والعاطفية التي لديك. وهذه المقدرة في إدارة دفق المشاعر والأمزجة و "الأنا" أثناء الحوار والحديث هي حجر الأساس للتواصل الحقيقي الأصيل. وبذلك تصبح هذه المنهجية أداة ذات قوة كبرى تجسد التقاء الكفاءات ويمكن استخدامها في التفاعلات اليومية ابتداء من الاجتماعات الرسمية وحتى أصغر وأقصر الحوارات. إن وضعك لعواطفك الخاصة والأنا التي لديك جانباً وقبل الدخول في الحوار يضمن لك أن يرى الناس فيك قائداً حقيقياً أصيلاً وهذا بدوره يزرع الثقة الكبرى في قدراتك القيادية.

وإذا مارس الناس هذه المهارات على مستويات المؤسسة كافة عندئذ ترى القيادة تمارس في الأحاديث في جميع مستويات وأقسام المؤسسة. وتصبح الإدارة أكثر سهولة حين تتواجد القيادة في المؤسسة بأسرها وعندما يختار كل فرد فيها أن يستخدم دائرة نفوذه بصورة إيجابية. وهذه المهارات الأساسية إن مورست، تتيح

للمرء أن يجعل من منطقة نفوذه أكثر إنتاجية وذات مغزى مفيد في العمل والمتعة. ونتيجة ذلك تتمثل في تشكل ثقافة التعلم حين يشعر الناس بالحماس للذهاب إلى أماكن عملهم ذلك أنهم يطورون مخزونهم من مهارات قيادية. وهي إلى جانب ذلك تتيح للقادة تطوير مهاراتهم في مراحل مبكرة من حياتهم المهنية بدلاً من الانتظار حتى الارتقاء في سلم الوظائف الإدارية. إن هذه المهارات السبع الأساسية التي تتضمنها منهجية ليدرز تشكل قاعدة أساسية للمهارات يستطيع القائد أن يعتمد عليها في كل مرحلة من مراحل عمله. إنها حقاً المهارات الأساسية الأولى في القيادة.



ملحق

مهارات المحادثة للقادة اليوميين

يرجى تحديد مستوى حاجتك لكل من البنود التالية، ابتداءاً من (الصفر 0) (ليست ذات اهتمام حالياً)، (1) (وثيقة الصلة نوعاً ما)، (2) (وثيقة الصلة باعتدال)، (3) (وثيقة الصلة فعلاً)، (4) (تحتاج لاهتمام فوري)، ضع دائرة حول الرقم المناسب لأفضلياتك لكل بند.

العنصر اللفظي (كلمات)

اختيار الكلمة

لفظ الكلمة

الجملة

ترتيب الكلمات

اللغة المبسطة

اللغة المفعمة بالحيوية

اجتناب اللغة الخاصة بالعمل

كلمات ليست كلمات / حشو ألفاظ

العنصر الصوتي (الأصوات)

الدعم التنفسي المناسب

النطق

التنويع في الجهارة

التنويع في طبقة الصوت

سرعة الكلمات

استخدام الصمت

العنصر المرئي (الصورة)
تعابير الوجه
التواصل العيني
الإيماءات
وضعية الوقوف والجلوس
الحركة الفيزيائية
تكلف في الكلام يصرف الانتباه

البنية
توضيح الغرض
دلائل على الأفكار الرئيسية
الانتقال بين الأفكار
تكرار الأفكار الباقية
وضوح التوصيات

أشياء عامة
العصبية
المظهر
الاتزان / الحضور



المراجع

الفصل الأول

INTRODUCTION

Badaracco, Joseph. *Leading Quietly*. HBS Press: Boston, 2002.

Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence.* HBS Press: Boston, 2002.

Useem, Michael. *Leading Up: How to Lead Your Boss So You Both Win.* Crown Business: New York, 2001.

CHAPTER 1

Brouwer, Paul. "The Power to See Ourselves." *Harvard Business Review*, November 1, 1964.

Dean, Peter J. "A Critical Incident Study Investigating the Perceived Effective and Ineffective Leadership Behaviors of Iowa Community College Presidents." Ph.D. Dissertation, The University of Iowa, Iowa City, Iowa, 1986.

Dean, Peter J. "Leadership, Leaders and Leading: Part One, Two, and Three." *Performance Improvement Quarterly*, 2002, 15(1), 5–11; 15(2), 3–16; 15(1), 3–11.

Duska, Ron. *Personal Conversations*. The American College: Bryn Mawr, PA, 2005.

Huddleston, M.W. "The Future of the SES." *Government Executive*, February 2000, 32 (2), 76.



الفصل الثاني

Abramson, M.A.; Clyburn, S.; Mercier, E. *Comparing the Pay and Benefits of Federal and Nonfederal Executives*. U.S. Government Printing Office: Washington, DC, 1999.

Banville, T.G. *How to Listen—How to Be Heard*. Nelson-Hall: Chicago, 1978.

Bergmann, Horst; Jurson, Kathleeen; Russ-Eft, Darlene. *Everyone a Leader.* John Wiley & Sons: New York, 1999.

Csikszentmihalyi, M. *Flow: The Experience of Optimal Experience*. HarperCollins Publishers: New York, 1990.

Davis, Keith. *Human Relations in Business*. McGraw Hill: New York, 1957.

Devine, T.G. "Listening: What We Know after Fifty Years of Research and Theorizing. *Journal of Reading*, 1978, 21, 296–304.

Greenleaf, Robert K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press: Mahwah, NJ, 1977.

Heifetz, Ronald A. *Leadership without Easy Answers*. Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge, MA, 1998.

Hunter, James C. *The World's Most Powerful Leadership Principles*. Random House: New York, 2005.

Kouzes, James M.; Posner, Barry Z. *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass: San Francisco, 2002.

Morris, T. *True Success: A New Philosophy of Excellence*. Berkley Books: New York, 1994.

Rogers, C. *A Way of Being*. Houghton Mifflin: Boston, 1980.

Zenger, John; Folkman, Joseph. *Handbook for Leaders: 24 Lessons for Extraordinary Leaders*. McGraw Hill: NewYork, 2005.



الفصل الثالث

Csikszentmihalyi, M. *Flow: The Experience of Optimal Experience*. HarperCollins Publishers: New York, 1990.

Davis, Keith. *Human Relations in Business*. McGraw Hill: New York, 1957.

Greenleaf, Robert K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press: Mahwah, NJ, 1977.

Hunter, James C. *The World's Most Powerful Leadership Principles*. Random House: New York, 2005.

Listening Skills—How to Be an Active Listener; 160-frame, color, 2x2 slides-record-cassette-script. Center for Humanities, Inc.: White Plains, NY, 1977.

Nuer, L. "Learning as Leadership." Personal correspondence, 1998, PO Box 728, Larkspur, CA 94977.

Okun, S.K. "How to Be a Better Listener." *Nation's Business*, 1975, 63, 59–60.

Rogers, C. *A Way of Being*. Houghton Mifflin: Boston, 1980.

The Power of Listening. 16-mm color film. McGraw-Hill: Del Mar, CA, 1978. 26 minutes.

Zenger, John; Folkman, Joseph. *Handbook for Leaders: 24 Lessons for Extraordinary Leaders*. McGraw Hill: NewYork, 2005.



الفصل الرابع

Bellah, R. N.; Madsen, R.; Sullivan, W. M.; Swidler, A.; Tipton, S. M. *Habits of the Heart*. University of California Press: Los Angeles, 1985.

Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence*. Bantam Books: New York, 1995.

Gilley, J. W.; Dean, P. J.; Bierema, L. *Philosophy and Practice of Organizational Learning, Performance, and Change*. Perseus Publishing: Cambridge, MA, 2001.

Horney, K. *Neurosis and Human Growth: The Struggle Toward Self-Realization*. W. W. Norton: New York, 1950.

Isaac, Robert G.; Zerbe, Wilfred J.; Pitt, Douglas C. "Leadership and Motivation: The Effective Application of Expectancy Theory." *Journal of Managerial Issues*, 2001, 13(2), 212–227.

James, William. *Talks to Teachers on Psychology and to Students on Life's Ideals* (1899). Reprint. Harvard University Press: Cambridge, MA, 1983.

Jung, C. G. *Man and His Symbols*. Doubleday: New York, 1964.

Lewin, K. et al. "The Practicality of Democracy." In *Human Nature and Enduring Peace*; G. Murphy, ed. Houghton-Mifflin: Boston, 1945.

Lewin, K. "Frontiers in Group Dynamics, Part 1: Concept, Method and Reality in Social Science: Social Equilibria and Social Change." *Human Relations*, 1947a, 1, 5–41.

Lewin, K. "Frontiers in Group Dynamics, Part 1: Channels of Group life: Social Planning and Action Research." *Human Relations*, 1947b, 1, 143–153.

Lewin, K. "Cultural Reconstruction." In *Resolving Social Conflicts: Selected Papers on Group Dynamics*: G. Lewin, ed. Harper-Collins: New York, 1948, 34–42.

Maslow, Abraham H. *The Far Reaches of Human Nature*. Viking Press: New York, 1971. Cited in Atkins, S. *The Name of the Game*. Ellis & Stewart Publishers: Beverly Hills, CA, 1981.

Maslow, Abraham H. *Maslow on Management*. John Wiley & Sons: New York, 1998.

McDonald, Bob; Hutchenson, Donald. *Don't Waste Your Talent*. Longstreet Press: Atlanta, 2000.

McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill: New York, 1960, 46.

Piaget, J. *Jean Piaget: The Man and His Ideas*. Norton: New York, 1973.

Porter, L.; Lawler, E. *Managerial Attitudes and Performance*. Richard D. Irwin: Homewood, IL, 1968.

Rogers, C. R. "A Theory of Therapy, Personality and Interpersonal Relationships, as Developed in the Client-Centered Framework." In *Psychology: A Study of a Science*; S. Koch, ed.; McGraw Hill: New York, 1959; Vol. 3, 184–256.

Vroom, V. H.; Yetton, P. *Leadership and Decision Making*. University of Pittsburgh Press: Pittsburgh, 1973.



الفصل السادس

Argyris, C. *Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational*. Jossey-Bass: San Francisco, 1982.

Argyris, C. *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. Jossey-Bass: San Francisco, 1993.

Axelrod, D. "Getting Everyone Involved: How One Organization Involved Its Employees, Supervisors, and Managers in Redesigning the Organization." *Journal of Applied Behavioral Science*, 1992, 28 (4), 499–509.

Dean, Peter J. *Guidelines for the Implementation of Change by a Change Team*. Unpublished manuscript, The University of Iowa, Iowa City, Iowa, 1983.

Dean, Peter J.; Dean, M. R.; Guman, E. "Identifying a Range of Performance Improvement Solutions—High Yield Training to Systems Redesign." *Performance Improvement Quarterly*, 1992, 5 (4).

Dean, Peter J. *Re-Engineering the Business Enterprise by Organizational Redesign*. Unpublished manuscript, The Penn State University Press, Great Valley, PA, 1993.

Dean, Peter J. "Examining the Practice of Human Performance Technology." *Performance Improvement Quarterly*, 1995, 8 (2), 68–94.

Dean, Peter J. *Performance Engineering at Work*. International Board of Standards for Training, Performance, and Instruction, IBSTPI Publications and International Society for Performance Improvement: Washington, DC, 1999.

Dean, Peter J.; Ripley, David E. *Performance Improvement Pathfinders: Models for Organizational Learning Systems*. International Society for Performance Improvement Publications: Washington, DC, 1997.

Dean, Peter J.; Blevins, S.; Snodgrass, P. J. "Performance Analysis:. An HRD Tool That Drives Change in Organizations." In *In Action: Leading Organizational Change;* Phillips, J.J., Holton III, E.F., eds.. American Society for Training and Development: Alexandria, VA, 1997.

Dean, Peter J.; Blevins, S.; Snodgrass, P. J. "Performance Analysis:. An HRD Tool That Drives Change in Organizations." In *In Action: Leading Organizational Change;* Phillips, J.J., Holton III, E.F., eds.. American Society for Training and Development: Alexandria, VA, 1997.

Dean, Peter J.; Ripley, David E. "Instructional Design and Training." In *Performance Improvement Interventions: Methods for Organizational Learning*. International Society of Performance Improvement: Washington, DC, 1998a, Vol. 2.

Dean, Peter J.; Ripley, David E. "Performance Technologies in the Workplace." In *Performance Improvement Interventions: Methods for Organizational Learning*. International Society of Performance Improvement: Washington, DC, 1998b, Vol. 3.

Dean, Peter J.; Ripley, David E. "Culture and Systems Change." In *Performance Improvement Interventions: Methods for Organizational Learning*. International Society of Performance Improvement: Washington, DC, 1998c, Vol. 4.



الفصل السابع

Beauchamp, T. L.; Bowie, N. E. *Ethical Theory and Business*, 3rd ed. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ, 1988.

Bentham, J. *An Introduction to the Principle of Morals and Legislation*. Athlone Press: London, 1979.

Berenbeim, R. E. *Corporate Ethics* (Research Report 900). The Conference Board: New York, 1987.

Brady, F. N. *Ethical Managing: Rules and Results*. Macmillan: New York, 1990.

Dean, Peter J. "Making Codes of Ethics 'Real.'" *Journal of Business Ethics*, 1992, 11(4), 285–291.

Dean, Peter J. "A Selected Review of the Underpinnings of Ethics for Human Performance Technology Professionals," Part 1 and 2. *Performance Improvement Quarterly*, 1993, 6 (4), 3–49.

Dean, Peter J. "Some Basics About Ethics." *Performance and Instruction*, February 1994, 36–45, 49; Spring 1994, 87–96.

Dean, Peter J. "Customizing Codes of Ethics to Set Professional Standards." *Performance Improvement Journal*, 1994, 33 (1).

Dean, Peter J. *Performance Engineering at Work*. ISPI Publications: Silver Spring, MD, 1999.

Dean, Peter J. "Setting Standards for Right and Wrong." *Financial Times*, October 15, 2001.

Dean, Peter J.; Ripley, David E. *Performance Improvement Pathfinders: Models for Organizational Learning Systems*. ISPI Publications: Silver Spring, MD, 1997.

Dean, Peter J. et al. *Academy of Human Resource Development: Standards on Ethics and Integrity*. Academy of Human Resource Development: Baton Rouge, LA, 1999.

Donaldson, Thomas. *Corporations and Morality*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982.

Donaldson, Thomas. *The Ethics of International Business.* Oxford University Press: New York, 1989.

Donaldson, Thomas. "Values in Tension: Ethics Away from Home." *Harvard Business Review.* September-October 1996.

Donaldson, Thomas; Dunfee, Thomas. "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contract Theory." *Academy of Management Review*, 1994, 19 (2), 279.

Friedman, Milton. "Can a Corporation Have a Conscience?" *New York Times Magazine*, 1970.

Gilley, J. W.; Dean, P. J.; Bierema, L. *Philosophy and Practice of Organizational Learning, Performance, and Change.* Perseus Publishing: Cambridge, MA, 2001.

Harvard Business School Case Number 9-292-114, Salomon and the Treasury Securities Auction.

Harvard Business School Case Number 9-394-009, Sears Auto Centers (A).

Hughes, R. L.; Ginnett, R. C.; Curphy, G. J. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience.* Irwin/McGraw-Hill: New York, 1996.

Kant, I.. *The Metaphysical Elements of Justice* (1785; J. Ladd, trans.). New York, NY: Library of Liberal Arts: New York, 1965.

McLagan, P. W. *The Age of Participation: New Governance and the Workplace.* Publishers Group West: Berkeley, CA, 1977.

Mill, J. S. *Utilitarianism.* Bobbs-Merrill: Indianapolis, 1957.

Paine, L. S. "Managing for Organizational Integrity." *Harvard Business Review*, March-April, 1994, Cambridge, MA.

Practice and Teaching Workshop: Colorado Springs, CO, July 1992.

Shaw, W.; Barry, V. *Moral Issues in Business*, 4th Ed. Wadsworth: Belmont, CA, 1989.

Smith, A. *Essays Philosophical and Literary.* Ward, Lock, & Co.: London, 1759.

Smith, A. *The Wealth of Nations* (1776). New York: The Modern Library, 1937.

Werhane, P. H. *Corporate Moral and Social Responsibility*. Unpublished paper presented at a Society for Business Ethics Annual Meeting.

Westgaard, O. *A Credo for Performance Technologists*. International Board of Standards for Training, Performance, and Instruction: Western Springs, IL, 1988.



الفصل الثامن

Westgaard, O. *A Credo for Performance Technologists*. International Board of Standards for Training, Performance, and Instruction: Western Springs, IL, 1988.

CHAPTER 8

Ackoff, R. L.; Emery, F. E. *On Purposeful Systems*. Tavistock: London, 1972.

Allport, G. W. *The Nature of Prejudice*. Addison-Wesley: Cambridge, MA, 1954.

Atkins, S. *LIFO Training Manual*. Stuart Atkins, Inc.; Beverly Hills Publishers: Beverly Hills, CA, 1980.

Atkins, S. *The Name of the Game*. Ellis & Stewart: Beverly Hills, CA, 1981.

Block, P. *Flawless Consulting: A Guide to Getting your Expertise Used*. Learning Concepts: Austin, TX, 1981.

Block, P. *Stewardship*. Berrett Koehler Publishers: San Francisco, 1996.

Carkhoff, R. R. *The Exemplar: The Exemplary Performer in the Age of Productivity*. Amherst, MA: HRD Press, 1984.

Collins, J. "Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't." Harper Business: New York, 2001.

Emery, F. E.; Emery M. *A Choice of Futures*. Martinus Nijhoff Social Sciences Division, Centre for Continuing Education, ANU: Canberra, 1976.

Emery, F. E.; Thorsdrud, E. *Democracy at Work*. Martinus Nijhoff Social Sciences Division, Centre for Continuing Education, ANU: Canberra, 1976.

Erikson, E. Identity and the Life Cycle. *Psychological Issues*, 1959, 1 (1), International Universities Press: New York. In Atkins, S. *The Name of the Game*. Ellis & Stewart Publishers: Beverly Hills, CA, 1981.

Freud, S. *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud.* Hogarth Press and Institute of Psycho-Analysis: London, 1963; Vol. 16, Part III: *Introductory Lectures on Psycho-Analysis* (J. Strachey, ed.). Originally published in 1917.

Fromm, E. *Escape from Freedom*. Farrar & Reinhart: New York, 1941. In Atkins, S. *The Name of the Game*. Ellis & Stewart Publishers: Beverly Hills, CA, 1981.

Geier, J. G. Interpretive Introduction. In Marston, W. M. *Emotions of Normal People*. Persona Press: Minneapolis, MN, 1979.

Greenberg, H.; Weinstein, H.; Sweeney, P. *How to Hire and Develop Your Next Top Performer: The Five Qualities That Make Salespeople Great*. New York: McGraw-Hill, 2001.

Greenleaf, Robert K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press: Mahwah, NJ, 1977.

Herzberg, F. *Work and the Nature of Man*. World Publishing: New York, 1966.

James, W. *Talks to Teachers on Psychology and to Students on Life's Ideals*. W.W. Norton & Company: New York, 1958.

Jung, C. G. *Man and His Symbols*. Doubleday: New York, 1964.

Kaplan, S. J.; Kaplan, B. E. *A Study of the Validity of the Personal Profile System*. Kaplan Associates: Chevy Chase, MD and Performax Systems International, Inc.: Minneapolis, MN, 1983.

Kouzes, James M.; Posner, Barry Z. *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass: San Francisco, 2002.

Lewin, K.; Lippitt, R.; White, R. "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates." *Journal of Social Psychology*, 1939, 10, 271–279.

Maccoby, M. "Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons." *Harvard Business Review*. January/February 2000, 69–77.

Marston, W. M. *Emotions of Normal People*. Harcourt, Brace Co.: New York, 1928.

Maslow, A. *The Far Reaches of Human Nature*. Viking Press: New York, 1971. In Atkins, S. *The Name of the Game*. Ellis & Stewart Publishers: Beverly Hills, CA

McKee, Annie; Schor, Susan. "Confronting Prejudice and Stereotypes: A Teaching Model." *Performance Improvement Quarterly*, 1999, 12 (1), 181–199.

Nelson, R. B.; Wallick, J. *The Presentation Primer: Getting Your Points Across*. New York: Irwin Professional Publishing, 1994.

Personal Profile System. Performax Systems International, Inc.: Minneapolis, MN, 1985.

Reich, W. *Character Analysis*. Orgone Institute Press: New York, 1949. In Atkins, S. *The Name of the Game*. Ellis & Stewart Publishers: Beverly Hills, CA, 1981.

Rogers, C. R. *Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implication, and Theory*. Houghton Mifflin: Boston, 1951.

Rogers, C. R. "A Theory of Therapy, Personality and Interpersonal Relationships, as Developed in the Client-Centered Framework." In S. Koch, *Psychology: A Study of a Science*. McGraw Hill: New York, 1959; Chapter 3, 184–256.

Rogers, C. *Psychology: A Study of Science*, Vol. 3, *Formulation of the Person and the Social Context*; Koch, Sigmund, Ed.; McGraw-Hill, New York, 1959. Found in Atkins, S. *The Name of the Game*. Ellis & Stewart Publishers: Beverly Hills, CA, 1981.

Senge, P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday: New York, 1990.

Toogood, G. N. *The Articulate Executive: Learn to Look, Act, and Sound Like a Leader*. New York: McGraw-Hill, 1996.

Zigarmi, Drea; Blanchard, Ken; O'Connor, Michael; Edeburn, Carl. *The Leader Within: Learning Enough about Yourself to Lead Others*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ, 2005.



الفصل التاسع

Archer, D.; Akert, R. M. "Words and Everything Else: Verbal and Nonverbal Cue in Social Interpretation." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1977, 26, 443–449.

Birdwhistell, R. L. *Kinetics and Content: Essays on Body Motion Communication*. University of Pennsylvania Press: Philadelphia, 1970, 158.

Britton, J. *The Development of Writing Abilities (11–18)*. Heinemann: London, 1975; Urbana, IL: National Council of Teachers of English, 1977.

Burgoon, J. K. "Nonverbal Signals." In *Handbook of Interpersonal Communication*. Knapp, M. L.; Miller, G.R., eds.; Sage Publications: Beverly Hills, CA, 1985; 83–85.

Dale, E. *The Word Game: Improving Communications*. Phi Delta Kappa Educational Foundation Fastback: Bloomington, IN, 1975.

Dean, P. J.; Brooke, J. K.; Shields, L. B. "Examining the Skills of Speaking for Shared Meaning." *Performance Improvement Journal*, July 1996, 35 (6).

Drucker, P. "What Communication Means." *Management: Tasks, Responsibilities, Practice*. Harper & Row: New York, 1974.

Graham, P. *Mary Parker Follett: The Prophet of Management*. Harvard Business School Press: Boston, 1995.

Hanson, G. A.; Hanson, R. T.; Stoddard, T. D. *Say It Right: Guide to Effective Oral Business Presentations*. Irwin Professional Publishing: Chicago, 1995.

Jankovich, J. L.; LeMay, E.A. *The Best Guide to Effective Presentations: A Step-by-Step Approach*. College Customs Series; McGraw-Hill: New York, 1997.

Klepper, M. M. *I'd Rather Die Than Give a Speech: A Comprehensive Guide for Public Speaking*. Irwin Professional Publishing: Chicago, 1994.

Mandel, S. *Effective Presentation Skills: A Practical Guide to Better Speaking*. Crisp Learning: Menlo Park, CA, 2000.

Mehrabian, A. "Communicating without Words." *Psychology Today*, 1968, 52–55.

Mehrabian, A. *Silent Messages*. Wadsworth: Belmont, CA, 75–80.

Nelson, R. B.; Wallick, J. *The Presentation Primer: Getting Your Points Across*. New York: Irwin Professional Publishing, 1994.

Seay, T. A.; Altefruse, M. K. "Verbal and Nonverbal Behavior in Judgments of Facilitative Conditions." *Journal of Counseling Psychology*, 1979, 26, 108–119.

Shields, L. *The Voice That Means Business*. Liberty Publishing Group: NC, 2002.

Tepper, D. T.; Hasse, R. F. "Verbal and Nonverbal Communication of Facilitative Condictions." *Journal of Counseling Psychology*, 1978, 25, 35–44.

Toogood, G. N. *The Articulate Executive: Learn to Look, Act, and Sound Like a Leader*. New York: McGraw-Hill, 1996.

Zelazny, G. *Say It with Presentations: How to Design and Deliver Successful Business Presentations*. New York: McGraw-Hill, 2000.



المؤلـف

يشـغل الدكـتـور بيـتـر دين Peter J. Dean منصـب رئيس القسم المعروف باسم ألفريد غرانوم O. Alfred Granum للعلوم الإدارية في الكليـة الأمـريكيـة. وهو أسـتـاذ مـشـارك في الإدارة والقـيـادة حـائز على عـدد من الجـوائز. ألف العـديد من البـحـوث ومنح عـدداً من جوائز التقدير للتفوق في التعليم نذكر منها الجوائز التي نالها من جامعة وارتون Wharton وجامعة بين ستيت .Penn State وهو اسـتـشـاري مـرمـوق، عـمل لصالح عدد من الشركات مثل شركة روكويلRockwell International وشـركـة دوبونت DuPont وشـركـة موتورولا Motorola، وشركة سبرينت Sprint وشركة جونسون وجونسون Johnson & Johnson

